



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POST GRADO**

TESIS

**EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN
CON EL IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LAS
MYPES DEL CERCADO DE ICA – AÑO 2016**

PRESENTADO POR:

Mag. CUPE ROSPIGLIOSI, Celso Artemio

**PARA OPTAR EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

ICA – PERÚ

2016

DEDICATORIA:

- A Dios por darnos a su hijo como salvador y guía.
- A mi fiel y amada Dina Edith Rojas Neyra por su amor incondicional y constante apoyo.
- A Josué, Caleb y Celso, mis hijos, por afecto y comprensión por el tiempo que no pude dedicarles mientras estudiaba.
- A mis queridos padres: + Artemio Cupe Quintanilla y Reydelinda Rospigliosi Bellido, que con cariño y comprensión supieron orientar mi vida.

AGRADECIMIENTO:

Al Dr. Edgar Núñez Román Director General de la Universidad “Alas Peruanas” Filial Ica por brindarme la oportunidad de estudiar y culminar mis estudios de doctorado.

RESUMEN

Esta investigación titulada “Planeamiento estratégico e impacto en el desarrollo de las MYPES del cercado de Ica – 2015” tuvo como objetivo establecer el tipo la incidencia del planeamiento estratégico efectuado por los propietarios en el desarrollo de las MYPES ubicados en el cercado de Ica.

Por su finalidad esta investigación es una investigación básica, de nivel ex post facto, cuyo objetivo es determinar la incidencia que tuvo la realización, ejecución y evaluación del planeamiento estratégico, en el desarrollo de los MYPES del cercado de Ica. Para ello se empleó un diseño analítico comparativo, se trabajó con una muestra de 230 propietarios de MYPES del cercado de Ica, y se empleó como instrumentos de recolección de datos un Cuestionario y una rúbrica.

Se obtuvo como resultado que el planeamiento estratégico aplicado en las empresas incrementa el desarrollo de las MYPES de manera significativa, dado que el contraste de las hipótesis específicas 1, resultó que a un nivel de planeamiento bueno cuya media es de 39.1, le corresponde un nivel de desarrollo bueno con una media de 36.8; en la hipótesis específica 2, a una media de 38.8 puntos de ejecución de planeamiento estratégico le corresponde 36.8 de desarrollo de las MYPES y en la hipótesis específica 3, a un promedio de 40.3 de evaluación del planeamiento estratégico, le corresponde una media de 38.5 de desarrollo de las MYPES. A partir de estos resultados se deduce la incidencia del planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES.

Palabras clave: Incidencia, planeamiento estratégico, desarrollo de MYPES.

ABSTRACT

This research entitled "Strategic planning and impact on the development of SMEs of Ica fencing -" 2015 "aimed to establish the incidence of strategic planning carried out by the owners in the development of the SMEs located in the cercado de Ica type."

By its purpose, this research is basic research level exposfacto, whose objective is to determine the incidence that took the global, execution and evaluation of strategic planning, in the development of the SMEs of the Ica fencing. A comparative analytical design was used for this, worked with a sample of 230 owners of SMEs of Ica fencing, and was used as a data collection instrument a questionnaire and a header..

Was obtained as a result applied in enterprises strategic planning increases the development of MSES in a significant way, given the contrast of specific hypotheses 1, it turned out that a level of good planning, whose average is 39.1, corresponds well with an average of 36.8 development level; in the scenario specific 2; an average of 38.8 points of execution of strategic planning is 36.8 in the specific hypothesis 3, an average of 40.3 of evaluation of the strategic planning and development of SMEs, corresponds to an average of 38.5 of development of SMEs. The incidence of strategic planning in the development of MSES is deduced from these results.

Key words: incidence, strategic planning, development of MYPES

ÍNDICE

CARATULA	Pag.
	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	9

CAPÍTULO I

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	11
1.2. Delimitación de la investigación	14
1.3. Problema de investigación	16
1.3.1. Problema principal	16
1.3.2. Problemas secundarios	16
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
1.5. Hipótesis y variables de la investigación	17
1.5.1. Hipótesis general	17
1.5.2. Hipótesis específicas	18
1.5.3. Variables: definición conceptual y operacional	18
1.6. Metodología de la investigación	21
1.6.1. Tipo y nivel de la investigación	21
a) Tipo de investigación	21
b) Nivel de investigación	21
1.6.2. Método y diseño de investigación	21
a) Método de investigación	21
b) Diseño de investigación	21
Población y muestra de la investigación	22
Población	22

Muestra	22
1.6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
Técnicas	24
Instrumentos	24
1.6.4. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	27

CAPÍTULO II

MARCO FILOSÓFICO

2.1. Fundamentación ontológica	30
--------------------------------	----

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. Antecedentes del estudio	45
3.2. Bases teóricas	51
3.3. Definición de términos básicos	84

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de tablas y sus interpretaciones	87
4.2. Prueba De Hipótesis	99
4.3. Discusión de resultados	110

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

1. Fuentes de información
2. Matriz de consistencia
3. Encuesta

INTRODUCCIÓN

El análisis de la relación entre el planeamiento estratégico y el desarrollo de las PYMES del cercado de Ica, resulta de mucha importancia y utilidad en el contexto actual.

En esta investigación se postula a la existencia de una relación positiva entre el planeamiento estratégico y el desarrollo de las PYMES que constituyen el objeto de estudio, dado que en la actualidad tanto a nivel interno como externo existe una alta competencia entre las empresas, por lo que solo una planificación estratégica puede generar de manera sostenida estrategias que garanticen el desarrollo y la misma supervivencia de las empresas.

El planeamiento estratégico es una herramienta muy útil e importante, sin embargo, muchas PYMES no lleva a cabo, ni mucho menos valoran efectivamente esta actividad, por lo que antes de mejorar su desarrollo son absorbidos por otras empresas.

Asimismo, el éxito en el desarrollo empresarial, radica entre otras cosas en la puesta en marcha de estrategias competitivas dentro de los que la planificación estratégica es de mucha importancia.

En esta investigación se busca establecer la relación existente entre la práctica del planeamiento estratégico y los niveles de desarrollo de las Pymes ubicadas en el cercado de Ica.

Formalmente, esta investigación presenta las siguientes partes: un capítulo referido al planteamiento metodológico, el II capítulo referido al marco teórico conceptual y finalmente el II capítulo que trata de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El siglo XXI que acabamos de iniciar, se caracteriza básicamente por los grandes cambios que se vienen experimentando en todos los ámbitos del quehacer humano y en particular en el campo económico y empresarial.

En la década de los ochentas del siglo XX, a la que se le considera como la “década pérdida de la planificación” (Aníbal Aguilar, 2015), se extendió la idea de que la planificación era improcedente pues no rendía los frutos deseados, a diferencia del mercado al que se le aduce la capacidad para resolver los problemas que aquejan a la sociedad de la época y en particular en el campo empresarial.

Sin embargo, en el mundo y en América Latina desde la segunda mitad de la década de los noventa vuelven a surgir una serie de ideas, conceptos y desarrollos teóricos importantes en el campo de la economía y sobre todo vinculadas a la relación que debe darse entre el Estado y el mercado, se avanza en la comprensión de que las relaciones entre el Estado y el mercado se circunscriben dentro de una amplia variedad de alternativas y posibilidades de coexistencia.

En consecuencia planificación estratégica adquiere nuevo impulso e importancia, concordante con las nuevas condiciones del desarrollo económico mundial, y asimismo se consolida el Modelo Consociacional de la planificación estratégica. (Aguilar, 2015)

La nueva planificación estratégica, se está construyendo sobre una serie de condiciones del entorno (globalización e información) que orientan hacia nuevas formas de hacer las cosas; herramientas como el Benchmarking, el coaching y las alianzas estratégicas, no son precisamente nuevas, pero consideradas hasta hace muy poco como poco convenientes o difíciles de aplicar, se están convirtiendo en prácticas comunes y hasta se perfilan como el nuevo modo de hacer.

En el Perú, también últimamente se observa el interés por la planificación estratégica particularmente en el campo empresarial, especialmente en un contexto de necesidad de cambios estructurales que son condiciones básicas para mejorar la calidad de los bienes y servicios que se ofertan.

El planeamiento estratégico es aplicable no solamente a las grandes y medianas empresas, sino también y fundamentalmente a las micro y pequeñas empresas, más aún si en el Perú, la base de la economía lo constituyen precisamente las MYPES.

En Ica, el desarrollo económico no es distinto que a nivel nacional, es decir, la base de la economía lo constituyen las micro y pequeñas empresas que en los últimos años han tenido un incremento significativo especialmente en el campo comercial y de servicios.

Sin embargo, los micros y pequeños empresarios, no han recibido de la educación formal y del Estado capacitación en lo relacionado a la gestión empresarial, ni mucho menos en planeamiento estratégico, sin las cuales es poco probable que estas MYPES alcancen un desarrollo aceptable.

Teniendo en cuenta estas consideraciones es que se ha planteado como problema de investigación “Planeamiento estratégico e impacto en el desarrollo de las PYMES del cercado de Ica – 2016”, en la que se analiza la incidencia que tiene el conocimiento y la aplicación del proceso de planeamiento estratégico en el desarrollo de las PYMES del cercado de Ica.

El ámbito de la investigación comprende a las micro y pequeñas empresas que constituyen el 99,5% del total de empresas y una tasa de crecimiento del 2010 al 2014 de 6.8 % en promedio. (Encuesta...)

Dentro de las MYPES se ha tomado como muestra de investigación a las MYPES no manufactureras localizadas en el cercado de Ica, dedicadas a la venta por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero que se ubican en los centros comerciales, en total son 1353, de los cuales las microempresas son 1348 y pequeñas empresas 5, medianas no existe ninguna.

De acuerdo con Espinoza (2015), tres grandes problemas afectan las MYPES: El primero es el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales, el segundo problema es que los pequeños y microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales y finalmente, como tercer problema que afrontan las pyme está la casi absoluta ausencia de tecnología. A estas deficiencias se agrega indudablemente la falta de capacitación en la gestión empresarial y planeamiento estratégico que no puede faltar para lograr un desarrollo de las PYMES.

Asimismo, en lo que respecta concretamente a los tipos de empresas activas en la provincia de Ica, las empresas manufactureras son 2 705 y las No manufactureras es 117 969 (SUNAT: censo nacional 2007), de los cuales particularmente en el distrito de Ica, se tiene 848 empresas manufactureras y 14 873 empresas no manufactureras. (SUNAT: Registros 2011)

Por otra parte, al clasificarse a estas las empresas no manufactureras de Ica, de acuerdo con su tamaño, según la misma fuente, pertenecen al tipo de microempresas 29 572 que hace un 95.9 %; pequeñas empresas 1145 que constituyen el 3.7% y mediana y gran empresa 116 que constituyen el 0.4%. (SUNAT, Registros 2011)

La diferencia en cuanto a los niveles de desarrollo empresarial de estas MYPES, está en relación al conocimiento y aplicación del Planeamiento estratégico, por parte de las micro y pequeños empresarios.

La planificación estratégica se define como el análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno a la organización, de las fortalezas y debilidades de ésta frente a los competidores, y de la selección de la alternativa estratégica que mejor satisfaga los objetivos fijados (Menguzzato y Renau, 1991).

Es importante observar que la planificación estratégica que comprende el planeamiento comercial, el desarrollo de planes de negocio, la gestión y cambio organizacional, así como la implementación de acciones, constituye un instrumento que contribuye al desarrollo empresarial, tal como se pretende evidenciar en esta investigación.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Esta investigación se llevó a cabo en las MYPES no manufactureras del cercado de Ica.

1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL

Comprende a todos los propietarios de las no manufactureras dedicadas a la venta por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero.

1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación corresponde al año 2016, pero los datos oficiales de las empresas son del año 2011.(SUNAR, 2011)

1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Conceptualmente las variables planeamiento estratégico y desarrollo de las MYPES, se definen de la siguiente manera:

Planeamiento estratégico:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Según Drucker (1984) el planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Según Gómez (2005) la Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

Desarrollo de las MYPES:

El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen

el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

La empresa, desde su nacimiento, pasa por distintas etapas hasta que alcanza su madurez, como son: 1º etapa: previsión y planeación; 2º etapa: organización; 3º etapa: dirección; 4º etapa: integración de recursos humanos y no humanos; 5º etapa: ejecución y 6º etapa: evaluación. Aparte del objetivo que persigue cada empresa y de su plan de desarrollo, las empresas también pueden informarse y formarse de la siguiente manera, haciendo cursos de formación empresarial. Suscribiéndose a una red de emprendedores; Informarse sobre ayuda para emprendedores en cualquier oficina del Prop o en el ayuntamiento de tu ciudad.

Un término relacionado es MIPYME o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más reducidas, tales como las unipersonales.

En otros países, el concepto de pyme se asocia a la cantidad de empleados. Entre 1 y 10 empleados, se habla de microempresa; entre 11 y 50, de pyme. Dichas cifras, de todas maneras, pueden variar de acuerdo a la región.

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas generan, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿De qué manera se relaciona el Planeamiento estratégico con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- 1) ¿Qué relación tiene la realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?
- 2) ¿Qué relación tiene la ejecución del planeamiento estratégico con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?
- 3) ¿Qué relación tiene la evaluación del planeamiento estratégico con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre el Planeamiento estratégico y el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Determinar la relación que existe entre la realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.
- 2) Establecer la relación que existe entre la ejecución sostenida del planeamiento estratégico con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.
- 3) Establecer relación que existe entre la evaluación y el planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica

Se aclara que el desarrollo de los MYPES, para objetos de su medición incluye indicadores diversos en los que encuentran los resultados de las ventas, así como el pago de impuestos

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

El nivel de Planeamiento estratégico, se relacionaría significativamente con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.

1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- La realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico, se relacionará significativamente con el desarrollo de las PYMES del mercado de Ica.
- La ejecución oportuna de las actividades pertinentes al planeamiento estratégico, se relacionaría significativamente con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.
- La aplicación sistemática de la evaluación del planeamiento estratégico se relacionaría significativamente con el desarrollo de las PYMES del mercado de Ica.

1.5.3. VARIABLES: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL

• PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

a. Definición conceptual.

Según Drucker (1984) el planeamiento estratégico es es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

b. Definición operacional

VARIABLE X	ASPECTOS DIMENSIONALES	INDICADORES
Planeamiento estratégico	<p>a) Identificación y declaración de la misión.</p> <p>b) Definición de la visión empresarial</p> <p>c) Identificación de objetivos estratégicos.</p> <p>d) Determinación de los planes de acción.</p> <p>e) Evaluación del plan estratégico</p>	<p>1) Declaración explícita de la misión.</p> <p>2) Conocimiento de la importancia de la misión.</p> <p>3) Formulación expresa de la Visión</p> <p>4) Valoración del conocimiento de la visión empresarial.</p> <p>5) Formulación de objetivos específicos</p> <p>6) Pertinencia de los objetivos estratégicos</p> <p>7) Formulación adecuada de planes de acción</p> <p>8) Pertinencia de los planes de acción</p> <p>9) Evaluación sistemática del planeamiento estratégico</p> <p>10) Empleo de los resultados de la evaluación del planeamiento estratégico</p>

• DESARROLLO DE MYPES

a. Definición conceptual

El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. Para una mejor finanza y recurso en la empresa.

La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como: “...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (...) debiendo contar con las siguientes características: (PROMPIME, 2005)

Microempresas:

- Número total de trabajadores entre uno (1) y diez (10)
- Niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT.

Pequeña empresa:

- Número total de trabajadores hasta un máximo de cincuenta (50).
- Niveles de ventas anuales entre 51 y 850 UIT”. (PROMPIME, 2005)

b. Definición operacional

VARIABLE DEPENDIENTE	ASPECTOS DIMENSIONALES	INDICADORES
DESARROLLO DE LAS MYPES	Definición de la visión de la empresa	1. Existe definición explícita de la visión de la empresa 2. La visión formulada es coherente y consistente.
	Gestión comercial	3. La empresa tiene establecido estrategias comerciales. 4. La empresa ejecuta de manera sistemática estrategias de oferta y demanda.
	Gestión del marketing	5. La empresa tiene establecido estrategias de marketing. 6. La empresa ejecuta de manera sistemática estrategias de marketing.

	Gestión financiera y contable	<p>7. La empresa tiene cubierta adecuadamente el aspecto financiero.</p> <p>8. La empresa tiene saneado el aspecto contable.</p>
	Crecimiento empresarial	<p>9. La empresa ha incrementado sustantivamente su capital.</p> <p>10. La empresa a incrementado sustantivamente sus ventas.</p> <p>11. La empresa ha incrementado su pago de impuestos</p>

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Por su finalidad esta investigación es Básica (Hernández, 2010), debido a que busca determinar la relación existente entre las variables de estudio, en el ámbito de la investigación.

De acuerdo con Arnau (2004), el tipo de investigación que se empleará será descriptivo correlacional de corte transversal y causal, ya que se relacionará el planeamiento estratégico con el desarrollo de las MYPES de la muestra.

- **NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación corresponde a una investigación descriptiva, a partir de cuyo análisis correlacionar se establece la probable incidencia causal entre las variables de estudio.

1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

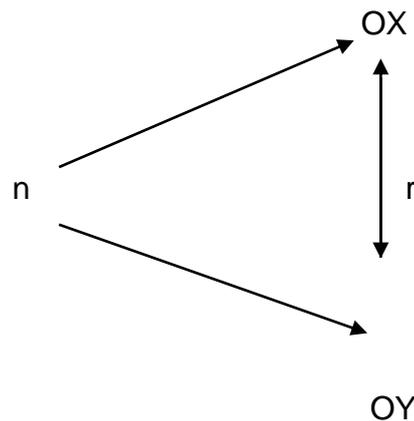
El método empleado corresponde la investigación hipotético descriptivo de modo que se recogerá de manera sistemática los datos requeridos, y procede a tabular e interpretar los resultados, utilizando para tal efecto estadígrafos de tendencia central como de dispersión. Asimismo, se hará un análisis factorial de las variables.

Para la prueba de hipótesis se empleará el coeficiente de correlación de Pearson, así como la prueba t de Student

- **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño a ser utilizado para la investigación será correlacional de naturaleza transversal. Para ello, analizará los resultados de modo que se determine la incidencia del planeamiento estratégico en el desarrollo de las empresas.

La representación esquemática del diseño es la siguiente:



Donde:

n : Muestra seleccionada

OX : Observaciones de la 1era variable

OY : Observaciones de 2da variable.

r : Niveles de relación que se dan entre las variables concurrentes

1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

• POBLACIÓN

En cuanto la población del ámbito de estudio referentes a la actividad de las MYPES No manufactureras del distrito de Ica, que constituyen la población de estudio, dedicadas a la venta por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero que se ubican en los centros comerciales, en total son 1353, de los cuales las microempresas son 1348 y pequeñas empresas 5, medianas no existe ninguna.

• MUESTRA

Para determinar la muestra de estudio, se ha tomado la decisión de emplear un 95% como nivel de confianza, un error muestral de 0.05 y un $Z = (1.96)^2$, así como 0.5 de valor para P y otros 0.5 de valor para Q.

La fórmula empleada para universo finito es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

n = Muestra.

N: Universo.

Z: Nivel de confianza adoptado. (Sigmas)

E: Error muestral.

P: Prevalencia estimada de la presencia en el universo de la variable estudiada.

Q: Prevalencia de la ausencia de la variable estudiada en el universo (100-P).

Al procesar esta fórmula se obtuvo los siguientes resultados:

$$n = \frac{(1.67)^2 \times 1348 \times 50 \times 50}{(5)^2 (1348-1) + (1.67)^2 \cdot 50 \times 50}$$

$$n = \frac{(2.78) \times 1348 \times 50 \times 50}{25 \times 1347 + (2.78 \times 50 \times 50)}$$

$$n = \frac{9\ 368\ 600}{33675 + 6950}$$

$$n = \frac{9\ 368\ 600}{40625}$$

$$n = 230$$

Finalmente, la muestra estará constituida por 230 empresarios de las MYPES.

Para la determinación de las unidades de la muestra se empleó el muestreo probabilístico por azar simple

1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICAS

Las técnicas de recolección de los datos empleados en esta investigación son: la técnica de la encuesta, complementado con la entrevista a algunas unidades de la muestra claves para la investigación.

Luego de la aplicación de los instrumentos, se procederá a la aplicación de las técnicas estadísticas de procesamiento de los datos, mediante el cual se determinará la base de datos y las correspondientes tablas estadísticas que será interpretativas mediante estadígrafos de dispersión y de centralización.

La prueba de hipótesis será mediante el coeficiente de correlación de Pearson para puntuaciones directas.

INSTRUMENTOS

Para la ejecución de la investigación será necesario el uso de dos instrumentos que son las siguientes:

CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Es un instrumento constituido por 12 ítems orientados a establecer el diagnóstico sobre el conocimiento de los micro y pequeños empresarios sobre planeamiento estratégico y la forma cómo aplican los aspectos básicos del planeamiento estratégico para el desarrollo de sus empresas. El modelo del cuestionario se presenta en anexos.

a. Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad como la validez, se empleó una prueba piloto a 10 micro y pequeños empresarios, luego los resultados obtenidos se aplicó la prueba Alpha de Crombach. Con los resultados de esta prueba, tal como plantea Hernández, Fernández y Bautista (2010) se determinó la confiabilidad y la validez del cuestionario. Los resultados se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 1.

Índices de la Confiabilidad por consistencia interna del cuestionario de Planeamiento estratégico.

Ítem	Media	Varianza de la escala	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach por ítems
1	42,00	92,000	,494	,892
2	41,27	96,781	,158	,901
3	42,47	91,410	,586	,890
4	42,00	91,000	,562	,890
5	42,20	91,886	,545	,891
6	41,73	93,781	,222	,903
7	41,33	95,238	,326	,896
8	42,47	84,410	,819	,881
9	41,60	90,971	,613	,889
10	42,33	86,238	,731	,884
11	41,27	87,067	,698	,885
12	42,27	86,638	,724	,885
Alfa de Cronbach = 0,832				

Fuente: Elaboración Propia.

b. Validez

La validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Existen 3 tipos de validez:

La validez de contenido es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Ejm: Una prueba de operaciones aritméticas no tendrá validez de contenido si incluye sólo problemas de adición y excluye problemas de sustracción, multiplicación y división.

La validez de criterio, se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Validez concurrente y la validez predictiva.

La validez de constructo es aquella que debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés.

En esta investigación se ha garantizado la validez mediante un examen minucioso mediante los expertos, sobre la correspondencia entre los indicadores, los ítems, los indicadores y las dimensiones tomadas en cuenta para cada una de las variables que comprende la investigación.

RÚBRICA PARA EVALUAR EL NIVEL DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Es un instrumento elaborado para evaluar el nivel de desarrollo de las MYPES tomadas como muestra, en función de los indicadores considerados en la investigación.

Los ítems e indicadores se refieren a los niveles de desarrollo alcanzado en cada una de las siguientes dimensiones:

Planeamiento y visión de futuro

Gestión comercial

Gestión del marketing

Gestión financiera y contable

Gestión del personal

Cada una de estas dimensiones permite puntuar y con los resultados se elaboran niveles de desarrollo en 5 categorías como son:

Desarrollo muy alto

Desarrollo alto

Desarrollo regular

Desarrollo deficiente

Desarrollo muy deficiente.

1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a) JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se fundamenta en la necesidad de contribuir al conocimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Ica, con la finalidad de contribuir en el desarrollo de estas empresas y de la sociedad en su conjunto. Este conocimiento es muy limitado y parcial en nuestra región por lo que es importante el estudio de este tema.

Estas justificaciones son las siguientes>:

Justificación teórica

En este aspecto, esta investigación genera conocimientos contextualizados sobre las condiciones, eficacia y eficiencia del planeamiento estratégico, así como su impacto en el desarrollo de las MYPES del cercado de Ica.

Justificación práctica

No obstante que esta investigación es básica, sin embargo, los conocimientos generados y contextualizados podrán ser utilizados para mejorar el desarrollo de las MYPES del cercado de Ica. Tarde o temprano los conocimientos son utilizados para diversos fines, dentro de los que la aplicación práctica de un conocimiento teórico es una de las formas de aplicación de la justificación práctica.

Justificación metodológica

El procedimiento empleado o seguido para efectuar actividades importantes como el planeamiento estratégico, resulta de mucha importancia puesto que sirve para otras investigaciones o para otras empresas, de modo que empleen las estrategias eficaces y dejen de utilizar aquellos que no son eficaces para lograr un propósito institucional.

Justificación científica

Esta investigación ha seguido un conjunto de pasos y procedimientos que la ciencia establece para lograr un conocimiento confiable y válido. Por ello el procedimiento seguido en la realización de esta investigación, puede a su vez servir para que otras investigaciones se lleven a cabo.

b) IMPORTANCIA

Esta investigación, tal como está diseñada, tiene una importancia significativa tanto a nivel empresarial como en el plano teórico. A nivel empresarial, se aportará un conocimiento contextualizado sobre la dinámica de las micro y pequeñas empresas que son una inmensa mayoría en la región y en el Perú; pero que sin embargo no merecen del estado el apoyo que corresponda especialmente en la parte de la capacitación a los micro empresarios.

Por otra parte, a nivel teórico, es importante, revalorar la importancia de la planificación estratégica como instrumento para mejorar el desarrollo de las micros y pequeñas empresas de nuestro medio.

Una de las principales ventajas de las empresas pequeñas y micro empresas es justamente su tamaño el cual le permite adecuarse rápidamente a los cambios de mercado. Si bien es cierto que esta ventaja es generalmente admirada y deseada por la grandes empresas, no es menos cierto que una gran parte de las MYPES O PyMEs dedican gran cantidad de tiempo a “apagar incendios” en lugar de gestionar pensando en el futuro.

La necesidad de dedicar un tiempo a la planificación estratégica de la empresa, determinar hacia donde debería ir como empresa, como se hará para alcanzar los objetivos y monitorear las variables que permitan conocer si vamos por

buen camino o no, es un ejercicio de vital importancia para las MYPES en general.

Hoy no solo debemos planificar en términos operativos. Si se administra bien, hoy es necesario tener una visión donde, a través de un proceso estratégico, se puedan analizar y diagnosticar las brechas existentes entre lo que nos gustaría ser como empresa y lo que debemos ser. Pensar que un proceso de gestión estratégica para las Pyme es algo inalcanzable, ha dejado de ser un mito.

Elaborar un plan estratégico es básicamente determinar hacia donde deseamos ir como empresa, las amenazas y oportunidades que encontraremos en el camino y cómo podemos aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas con nuestras fortalezas y debilidades que tenemos como empresa.

c) LIMITACIÓN

Las limitaciones de esta investigación son las referidas al ámbito de estudio que corresponden solamente a las MYPES no manufactureras del sector textil, vestimentas y artículos de cuero ubicados en el cercado de Ica.

CAPÍTULO II

MARCO FILOSÓFICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

2.1.1. MARCO FOLOSÓFICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para un análisis filosófico de la planeación estratégica es importante hacer referencia al proceso evolutivo de los aportes de los principales autores:

Autores	Aportes
Igor Ansoff (1980),	Gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planeación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.
Taylor	Manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, las tareas y el trabajador cumplía.
Agustín Reyes Ponce (2001	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

<p>José Antonio Fernández Arena (2000)</p>	<p>Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. Por tal razón se puede afirmar que, es el proceso por medio del cual se determinan las diferentes metas y tareas de la organización y como alcanzarlas mediante el trabajo.</p>
--	---

Tal como señala Reyes Ponce (2000) los aportes de estos autores son los más adecuados para realizar una investigación ya que las organizaciones diseñan planes estratégicos en pro de alcanzar objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la necesidad de las mismas. Ha de destacarse que de la planeación eficiente se obtiene mejores resultado, por tal razón, es de considerarse que se requiere conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las organizaciones.

De igual forma, se reconoce y resalta la importancia de la planificación estratégica, por cuanto esta actividad facilita a la empresa el ordenamiento y la priorización de las actividades, alcanzando niveles altoe eficiencia, rentabilidad y competitividad. Es importante destacar que para facilitar un proceso de retroalimentación y ajuste más rápido la planificación se debe hacer en ciclos cortos, ya que ésta ejecución mantiene a la organización atenta por cumplir el plan y a la vez motivada por los resultados obtenidos e incentiva al próximo plan.

La planificación estratégica es esencial para aquellas empresas que viven en el mundo de la competencia, si la empresa se desarrolla en un área que no exista competencia, entonces las estrategias no tienen razón de ser. Como es obvio la mayoría de las empresas tienen competencia y necesitan de la planificación.

La importancia y el reconocimiento de la planificación estratégica se sustenta por cuanto esta planificación da direccionamiento estratégico a las empresas, permite el establecimiento de la Misión, Visión, metas y la dirección que seguirá la organización, normalmente la planificación estratégica se establece en un horizonte de 5 años o más.

Se tiene igualmente que la planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Como el contexto actual es de cambio constante, es conveniente que mediante la planificación estratégica, se busque dar respuesta a estos cambios, se esté preparado para afrontar esos cambios, los cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Por lo que como Plan Estratégico Corporativo, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

El planeamiento estratégico, es también el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado

cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

El valor de la planificación estratégica bien estructurada y acorde a las necesidades de nuestro país reside en su enfoque sistemático para manejar imprevistos futuros. La planificación estratégica a largo plazo estimula la coordinación entre las varias unidades de la empresa enfatizando la participación y responsabilidad en el plan. Enfoca esfuerzos y recursos a largo plazo, pero se basa en actividades a corto plazo.

2.1.2. Principios y requisitos de la Planificación Estratégica

Algunos de los principios y requisitos de la planificación estratégica son los siguientes:

- Las normas tienen una base racional, coherente, se debe cumplir exactamente lo que se está programado.
- Se sigue la técnica de elaborar objetivos precisos y de un sujeto planificador a lograr en un plazo fijo.

- Se basa en programas y proyectos concretos, limitados a circunstancias muy específicas
- Es una planificación en la que los sectores se suman al conjunto, todos trabajan dentro de la organización para alcanzarla.
- El plan depende del tiempo
- La planificación estratégica es un es un proceso multidireccional.
- Motivación a la creatividad
- Comunicación de los planes a través de toda la organización
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes, para considerar las condiciones cambiantes.

2.1.3. Bases Metodológicas del proceso de planificación estratégica

A continuación se presenta los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

Formular la visión: La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: "¿qué queremos ser?". La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Declaración de la misión y establecimiento de valores: La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: "¿cuál es la razón de ser?". Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la

organización. Ésta aclara los propósitos de la organización, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

Análisis externo de la Organización: El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

Análisis interno de la empresa: El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Establecimiento de los objetivos generales: se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

Diseño, evaluación y selección de estrategias: Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y

seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

Diseño de planes estratégicos: Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales. cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

2.1.4. Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

- Premisas De Planeación

Significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación. Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

- **Formulación De Planes**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los

directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

- **Implementación Y Revisión.**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los

planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

2.1.5. CONCEPCIONES DEL DESARROLLO DE LAS MYPES

La teoría del desarrollo sustentable y las MYPES

La economía capitalista mundial, se ha caracterizado por generar un mercado desequilibrado entre los países desarrollados y los países subdesarrollados, en particular en el tema del crecimiento económico y social, así como en la creación de empleo y desarrollo industrial productivo; si bien es cierto que es la misma lógica y racionalidad del capital la que impera en ambos casos, también lo es el hecho de que las realidades sociales, políticas y culturales crean condiciones propias para el éxito o fracaso de un modelo económico determinado y si este se ajusta para interpretar el auténtico concepto socioeconómico de un país. En este orden de ideas en América latina se han venido ensayando distintas alternativas de orden político y social que pretenden orientar los conceptos económicos desde una perspectiva distinta a la predominante del mercado, en ocasiones con un fuerte y marcado tinte ideológico y paradigmático, pero con carencia conceptuales en lo económico y productivo tal como lo exponen Ramos y Sunkel (1991) al referir este fenómeno, "más que una crisis económica y social existe una crisis de ideas".

Se cuestiona tanto la estrategia de desarrollo imperante en los años 50, industrialización hacia dentro, el papel determinante del Estado, como las fórmulas neoliberales de ajustes y reestructuración que impulsan e impone los organismos financieros internacionales.

Ante esos planteamientos de accionar y pensar el desarrollo de una forma distinta en cuyo centro pueda estar determinado por el ser humano y su medio ambiente, con elementos de carácter ético y de preservación de los espacios y recursos futuros y para las generaciones futuras surge la teoría de desarrollo sustentable como una alternativa de crecimiento y evolución en equilibrio. El uso del término "desarrollo", más que crecimiento económico, implica aceptar las limitaciones del uso de medidas como PBI o bienestar de una nación.

Desarrollo comprende intereses mayores de calidad de vida consecución educacional, estado nutricional, acceso a libertades y bienestar espiritual. El énfasis en la sustentabilidad sugiere que es necesario un esfuerzo político orientado para hacer que estos alcances de desarrollo terminen bien en el futuro.

Qué se entiende por desarrollo, depende de las metas sociales que sean invocadas por el Gobierno o el analista. Según Moreno (2006), desarrollo es un vector de propósitos deseables, es decir, es una lista de atributos que la sociedad busca alcanzar o maximizar, los elementos de este vector pueden incluir: (a) incremento en el ingreso per capita real, (b) mejoramiento en el estado de salud y nutrición; (c) avances educativos; (d) acceso a los recursos; (e) una distribución de ingresos más equitativa; (f) incremento en las libertades básicas. Por lo tanto el desarrollo sustentable, precisa de una serie de condiciones para que tenga lugar.

En principio, el inventario de capital natural no debe disminuir en el tiempo. En este contexto, el inventario de capital natural incluye todos los activos de recursos naturales y ambientales, desde el petróleo en el subsuelo, la calidad

del suelo y agua subterránea, la pesca en los océanos y la capacidad del globo para reciclar y absorber carbono.

En relación al desarrollo deseado a partir de las potencialidades y las aspiraciones de los pueblo se presenta una versión focalizada del mismo como lo es la teoría del desarrollo endógeno.

- **Teoría Del Desarrollo Endógeno (TDE)**

El desarrollo endógeno es una interpretación que incluye diversos enfoques, que comparten una misma lógica teórica y un mismo modelo de políticas. Se trata de una aproximación territorial al desarrollo que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias, sobre cuya base se toman las decisiones de inversión. Desde esta perspectiva, la política de desarrollo endógeno constituye la respuesta de los actores locales a los desafíos de la globalización.

La TDE integra y da cohesión a visiones diferentes del desarrollo, como desarrollo autocentrado, el desarrollo humano, el desarrollo sostenible o el desarrollo desde abajo. Toda esta perspectiva queda ampliada según lo expuesto por Lanz (2004), al definir el desarrollo endógeno como un modelo que busca potenciar las capacidades internas de una nación, región o comunidad local; de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de adentro hacia afuera.

De esta forma este modelo procura confluir todas las capacidades, usos y costumbre de un grupo humano y ponerlos al servicio de la instalación de una sociedad nacional o comunitaria para que sea sustentable y sostenible en el tiempo. También es importante señalar que en el desarrollo endógeno el aspecto económico es importante, pero no lo es más que el desarrollo integral del colectivo y del individuo: en el ámbito moral, cultural, social, político, y tecnológico.

Todos esos elementos retóricos y teóricos parecieran componer el modelo económico y social que demanda en el momento actual en diferentes países.

- **FACTORES CLAVE DE ÉXITO (FCE)**

El concepto factor clave de éxito apareció sugerido en la literatura administrativa en los inicios de los años'60. .

Para precisar este concepto se presentan algunas definiciones:

1. Constituye un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia debido puesto que en éstas, las cosas deben ir bien para que el negocio triunfe o en caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas (Henderson y Venkatraman, 1994).

2. Son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. .

3. Son los “elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (López, 2002). Plantea este autor, que para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, hacer una visión introspectiva, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio. Ello implica comprender muy bien cómo se comporta el mercado en el que opera u operará la empresa y cuáles son las fuerzas que lo mueven.

Para López (2002), la identificación de los FCE parte de mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio de la competencia y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Desde esa perspectiva, las investigadoras conciben a los factores claves de éxito como los elementos que una organización debe fortalecer para ser competitiva en el sector al cual pertenece y por ende en el mercado como un todo. Estos factores los determina el mercado, es decir los clientes a los cuales se les sirve y que compran el producto, sea tangible o intangible. Por lo tanto, se conciben los factores endógenos de éxitos como aquellos elementos internos que una organización ha desarrollado para ser exitosa en el mercado.

- **MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPES) Y FCE**

Al analizar la Mypes o Pymes es necesario plantear los aspectos legales de su concepción, vigentes en cada país.

Castillo y Cortelles (1988), conciben a las mypes o pymes como unidades productivas pequeñas que pueden localizarse en áreas relativamente periféricas y utilizar fuerza de trabajo marginal y presentan las siguientes características:

1. Realizan un aporte fundamental a la democracia económica, al promover la participación social y la democratización del capital.
2. Reducen las brechas existentes entre los pequeños talleres artesanales de la economía informal y las grandes empresas.
3. Las relaciones laborales y humanas desempeñan un papel muy particular, dado que existe mayor posibilidad de contacto entre el dirigente y el trabajador y, por consiguiente, se establecen mejores canales de comunicación. Lo anterior incide positivamente, en los trabajadores, quienes encuentran más sentido a los esfuerzos que despliegan.

Igualmente, Páez (2004) expone que los factores competitivos generadores de mayores niveles de productividad y ventas, pueden ser:

1. Promoción de la capacitación laboral: uno de los obstáculos que más persiste para la competitividad es el referido al componente humano, los

recursos humanos no consideran como prioridad a las empresas de menor dimensión, por lo que se hace necesario, afianzar los subsistemas de reclutamiento, contratación y remuneración de personal; así mismo, el desarrollo de visión gerencial a largo plazo.

2. Investigación y desarrollo tecnológico: se refiere a la inversión necesaria en investigación y utilización de tecnología de vanguardia que permita la información, comunicación y ahorro de tiempo y distancia.

3. Disminución progresiva de costos: con la optimización de los recursos a través de la implementación de controles que garanticen la efectividad de los procesos.

4. Políticas de calidad: este elemento reviste mayor trascendencia en cuanto constituye una referencia para la determinación de la productividad.

Los factores expresados por el autor, representan exigencias de los mercados nacionales e internacionales. Así mismo, cabe destacar la necesaria intervención del Estado con políticas pública que estimulen al sector industrial.

Según Andriani, Biasca y Rodríguez (2003), estas empresas presentan las siguientes características básicas y comunes como son:

.1. El sistema de gestión: la mayoría de las Pymes no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, e incorporando nuevas inversiones, líneas de productos o departamentos, sin la adecuada planeación, no tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para toda la empresa

2. Procesos: existe desorden en los procesos y las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor.

No se conocen o aplican una metodología adecuada para resolver los problemas que se presentan, no se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa y las áreas compiten entre si generando enormes desperdicios.

3. El lado humano: las personas se encuentran desmotivadas y el trabajo deshumanizado, no se dan las condiciones para que liberen su potencial y hagan contribuciones significativas, impulsando a la empresa a que eleve

constantemente su nivel de competitividad. Los jefes y personas que han alcanzado cierto nivel jerárquico forman sus áreas de poder, segmentando la empresa estratégicamente y evitando el desarrollo de las personas.

4. Sistema de información y diagnóstico: las empresas con frecuencia adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, desconocen cómo construir un conjunto de indicadores que les guíe y les permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunas decisiones.

Todos estos aspectos críticos, expuestos por el autor evidencian la necesidad de identificar los factores endógenos propios de las organizaciones que potencian sus posibilidades de éxito y les permite enfrentar las exigencias y demandas del entorno

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Los antecedentes de esta investigación, desde diferentes perspectivas, se presentan en internacionales como a nivel nacional de la siguiente manera:

3.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- Zapata (2004), en su investigación titulada “Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona” investigó cómo se genera el conocimiento en las pequeñas y medianas empresas de las tecnologías de la información y cómo se transfiere el conocimiento en dichas empresas. En una primera fase de investigación cualitativa analizó cuatro empresas del sector de tecnologías de la información del área metropolitana de Barcelona-España con el objetivo de elaborar el marco teórico en que se basa la investigación cuantitativa. Y en la segunda fase encuestó a 11 pequeñas empresas y 4 medianas empresas. Llegando a la conclusión que las pequeñas y medianas empresas consideran que el conocimiento organizativo les permite ampliar, modificar y fortalecer su oferta de productos y servicios.

- Herrera (2006) en su investigación titulada “Propuesta de un programa de capacitación para el Hotel Boutique La Quinta Luna, en Cholula, Puebla, México”, Tesis Universidad de las Américas Puebla Fac. Administración, se centró en la creación de un programa de capacitación para una empresa como

es el hotel boutique "La Quinta Luna" el cual consta de seis habitaciones, ubicado en la ciudad de Cholula, Puebla, con el fin de conocer la preparación, entrenamiento y adiestramiento con la que cuentan los empleados para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo. Dentro del marco teórico se detalló: aprendizaje, adiestramiento, capacitación, tipos de errores en la capacitación, proceso de capacitación, entre otros. Se aplicó una entrevista que consta de diecisiete preguntas a cuatro departamentos del hotel, los cuales fueron: subgerencia, recepción, ama de llaves y anfitriones con el fin de conocer cual es el nivel de capacitación con el que cuentan dentro de estos departamentos.

- Cova G. Luis Eduardo y Moreno C. Luis José (2012) en su investigación titulada "Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui" en la que se implementa el planeamiento estratégico en la empresa Inversiones Eucaris C.A., es una empresa del ramo constructor que tiene como finalidad, ofrecerles a sus clientes el material necesario para que estos emprendan una construcción de cualquier tipo. Esta organización presenta un congestionamiento en la entrega de los materiales a sus clientes, debido a la gran demanda de clientes que adquieren los productos. Así mismo, no cuentan con espacio físico suficiente y con pocos vehículos de transporte. Debido a esta problemática se realizó un estudio de Planificación Estratégica, Dicho estudio comenzó con la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista y encuestas, con el propósito de detectar los focos problemáticos dentro de la microempresa. Seguidamente se trazaron objetivos que cumplieran con la misión-visión formulada de la empresa, luego se aplicaron los análisis tanto Interno como Externo, resultando un total de 20 variables internas y 13 variables Externas, utilizándose como herramientas las matrices EFI y EFE. En la siguiente etapa se utilizó la matriz FODA, para elaborar diferentes estrategias, resultando un total de 9 estrategias, y se implementó la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE) y así escoger las más convenientes y plantear los respectivos planes de acción de acuerdo a cada estrategia seleccionada

- Henriquez Villegas, (2007) en su tesis de maestría “Diagnóstico y propuesta de lineamientos estratégicos en la empresa Calzado Estrella, periodo 2008-2012” se plantea como objetivo mejorar el posicionamiento estratégico de la empresa con el fin de mejorar su situación competitiva planteando diversos lineamientos estratégicos. El método empleado consiste en el uso de herramientas de segmentación, de planteamiento de estrategias y reestructuración en costos. Como conclusiones se espera lograr un crecimiento de la empresa en sus márgenes de ventas y una alineación de habilidades y capacidades de la empresa.
- Villalobos Millán, (2009) en su trabajo para optar el grado de maestría, titulado “Plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros de arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE)”, se tiene como objeto, proponer un plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros de arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare. En la investigación presenta evidencias de que el planeamiento estratégico efectivamente mejora el nivel de desarrollo de la empresa.
- Valencia Chinchayan, (2003) en su investigación para optar la licenciatura “Plan estratégico para una cadena de video tiendas”, se tiene como objetivo colocar la cadena de videotecas como líder en el mercado nacional con el fin de resolver la manera poco organizada en la que trabaja la mayoría de empresas en nuestro país.

Previamente se hace una presentación sucinta y didáctica de los conceptos fundamentales de la planificación estratégica.

La metodología empleada se basó en un modelo básico de programación lineal para la toma de decisiones, el cual ha sido probado con datos reales.

Como conclusiones indica que se ha comprado que la planificación estratégica es una herramienta que permite realizar un trabajo a largo plazo y a todo nivel con el fin de optimizar la organización. También se indica que la planificación estratégica es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo empresas de servicios.

3.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

- Bazán (2008), en su trabajo de investigación titulada “demanda de crédito en las Mypes industriales de la ciudad de Leoncio Prado” durante el año 2003 los créditos fueron de 9’630,000 nuevos soles, de los cuales el mayor porcentaje estuvo destinado al sector comercial con el 49% y el 28% al sector industrial. El ratio colocaciones depósitos tuvo una tendencia creciente de 0.27 a 0.48 nuevos soles durante el año 2,001 al 2,003.

- Sagastegui (2010) en un estudio en el sector servicios - rubro pollerías del distrito de Chimbote llega a las siguientes conclusiones: Respecto a los empresarios: a) La de edad promedio de los representantes legales de las Mypes encuestados es de 41.67 años b) El 66.7% de los representantes legales encuestados es del sexo femenino. c) El 33.3% de los empresarios encuestados tiene grado de instrucción superior no universitaria y universitaria respectivamente.

Este autor, respecto a la capacitación evidencia que: a) El 50% de los empresarios encuestados dijeron que sí recibieron capacitación antes del otorgamiento del crédito y el 50% dijeron que no recibieron capacitación. b) El 33.3% de los empresarios encuestados manifestaron que recibieron capacitación una vez, dos veces y más de cuatro veces, respectivamente. c) El 66.66% de los empresarios encuestados que recibieron capacitaciones, dijeron que los capacitaron en el curso de inversión del crédito financiero y el 33.33% dijeron que recibieron capacitaciones en los cursos de marketing empresarial y en atención al cliente, respectivamente.

Respecto a las Mypes, los empresarios y los trabajadores concluye: a) El 100% de los representantes legales de las Mypes encuestados dijeron tener más de 3 años en la actividad empresarial (rubro de pollerías). b) El 33.33% de los empresarios dijeron que tienen entre 1 a 10 trabajadores, el 33.33% dijeron que tienen entre 21 a 25 trabajadores. c) El 66.7% de los representantes legales de las Mypes encuestados dijeron que sus trabajadores sí fueron capacitados d) El 50% de los representantes legales de las Mypes encuestados dijeron que sus trabajadores recibieron una capacitación y el 25% dijeron que sus trabajadores recibieron tres y mas cursos de capacitación respectivamente. e) El 83% de los representantes legales de las Mypes encuestados dijeron que la capacitación si es una inversión y el 17% dijeron que no es una inversión. f) El 83% de los representantes legales de las Mypes encuestados dijeron que la capacitación si es relevante para la empresa y el 17% dijeron que no es relevante. g) El 75% de los representantes legales de las Mypes encuestados dijeron que sus trabajadores fueron capacitados en atención al cliente y el 25% dijeron que se capacitaron en aspectos sanitarios.

- Talledo, M. (2013), en su investigación titulado “Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos regionales en el Perú”, sustenta la revisión de los modelos existentes en Gestión del Conocimiento (GC) para definir el modelo y las herramientas necesarias para la Gestión del Conocimiento en la planificación estratégica en los Ministerios y los Gobiernos Regionales en el Perú. El modelo y las herramientas propuestas serán de acuerdo al análisis situacional que nos indica el nivel de maduración de la Gestión del Conocimiento en dichas instituciones.

Según esta fuente, existen 1,989 instituciones públicas en el Perú, y el modelo que se obtenga de la Gestión del Conocimiento se puede implementar a nivel nacional pero el desarrollo e implementación tiene que ser en cascada empezando por las instituciones de mayor jerarquía en este caso serán los ministerios (18 ministerios) y los gobiernos regionales (25 regiones) en total son

43 instituciones públicas del Perú, para el desarrollo de esta tesis se tomará una muestra representativa para obtener información relevante para la planificación estratégica para el desarrollo, para lo cual ha sido necesario estandarizar algunos procesos básicos para que todas las instituciones puedan transferir conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a utilizar dicha información, donde el objetivo principal es independizar el conocimiento de los trabajadores.

Por su parte, el Centro Nacional de Planeamiento estratégico CEPLAN, el cual cuenta con un plan de desarrollo Nacional de Largo Plazo denominado “Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021” aprobado por DS 054-2011-PCM el 22 de Junio de 2011 y tiene por finalidad que todos los planes aprobados por los tres niveles de gobierno guarden plena armonía con el plan de desarrollo Nacional concertado de largo Plazo, por lo que se hace necesario de acuerdo al mandato institucional, articular, integrar y orientar los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

- Finalmente, Espinoza Altamirano, Manuel Jorge (2013) “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”. Esta investigación realizada se orienta al sector de empresas de seguridad y vigilancia privada, y su estudio es específicamente en tres grandes empresas de Lima Metropolitana: G4S, Prosegur y Seguritas. El objetivo es determinar la manera en la que el Plan Estratégico permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de dichas empresas, teniendo como indicadores dos factores: satisfacción del cliente y la rentabilidad. El fin de la investigación es conocer el estado de aplicación del Plan Estratégico y, brindar recomendaciones para su mejora.

Para el estudio se emplearon herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias, además se utilizó el Modelo de excelencia en la gestión peruana del Centro de Desarrollo Industrial de la

Sociedad Nacional de Industrias, para determinar criterios de evaluación, basándose en una puntuación de 85.

Los resultados expresaron que la empresa de mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así los puntajes obtenidos por estas empresas es bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa

3.2. BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas de esta investigación se han sistematizado en los siguientes puntos:

3.2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

3.2.1.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El término estrategia se ha incorporado al vocabulario común en el mundo de los negocios, sin ser del todo adecuado en algunas ocasiones y empleándose muchas veces como una forma de dar relieve a cualquier tipo de acción (Garrido-Buj, 2006).

Como dice Garrido-Buj, (2006), la importancia del término, la multiplicidad de facetas y aspectos a considerar y sobre todo la constante evolución de la materia convierten el intento de ofrecer una única definición sintética y omnicomprensiva de todos los aspectos de la estrategia en algo de difícil alcance. De esta forma, el presente trabajo busca definir la estrategia desarrollando los aspectos clave de sus componentes, prismas y niveles.

La palabra estrategia viene del griego *strategia*, que es la habilidad para emplear los recursos disponibles para ganar un conflicto militar. Esta herencia etimológica genera problemas cuando el concepto es utilizado en los negocios, ya que ésta implica la existencia de rivales u oponentes, haciendo que se haga

un fuerte énfasis en la competencia a la hora de su diseño y olvidándose el componente interno en muchas de las ocasiones (Mitreanu, 2006).

Sin embargo, sin ánimo de ser exhaustivos, se darán una serie de definiciones que amplían el concepto de estrategia, teniendo en cuenta ambas perspectivas, la interna y la externa:

Alfred Chandler (1962) define el podría decirse el concepto madre de estrategia, a partir del cual han surgido muchos otros. El autor la define como la fijación de metas y objetivos a largo plazo y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Andrews, Kenneth (1977) define la estrategia corporativa como “el modelo de decisiones que determina y revela los fines, propósitos u objetivos, produce la política principal, planifica para alcanzar aquellos objetivos y define la gama de negocio que la empresa debe perseguir, la clase de organización económica y humana que es o tienen la intención de ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que tiene la intención de hacer a los *stakeholders*.”

Prahalad y Hamel (1990) definen la estrategia como el propósito estratégico, que implica: el desarrollo de una actitud competidora a todos los niveles de la organización mediante el uso de la inteligencia competitiva, el establecimiento de hitos claros y la revisión de mecanismos, la formación del personal y posibilitar las contribuciones individuales, y servir de guía para la asignación de recursos tangibles e intangibles.

Porter (1996) define la estrategia como ser diferente, eligiendo deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una propuesta de valor única a los *stakeholders*.

Johnson et al. (2006) definen la estrategia como la dirección y alcance de una organización a largo plazo en un entorno cambiante, mediante la configuración

de sus recursos y competencias, y con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Por último, según la Enciclopedia ESPASA (2008) la estrategia es un “proceso por el que una empresa define sus objetivos a largo plazo y elabora los principios que supervisarán la ejecución de los programas establecidos para alcanzar dichos objetivos”.

Garrido-Buj (2006) analizando las posibles definiciones de la estrategia de diversos autores, dice que ésta podría quedar enmarcada como un término que:

- Refleja el propósito de la organización a largo plazo indicando los planes de acción y prioridades.
- Selecciona los tipos de actividades en las que se desea posicionarse y la forma en la que se actuará en cada segmento de mercado.
- Intenta consolidar, alcanzar, mejorar o sostener una ventaja competitiva basándose en las fortalezas y debilidades internas, y en las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando así las acciones en los diferentes niveles organizativos y orientándolos hacia un objetivo común.
- Apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan la organización frente a cambios en su entorno competitivo y sirve de guía para la inversión en activos tangibles e intangibles en aras de lograr los propósitos organizacionales.

3.2.1.2. LOS PRISMAS DE LA ESTRATEGIA

Existen diversas maneras de comprender la estrategia, desarrollarla y aplicarla en las organizaciones. Dada la importancia de la estrategia y sus implicaciones en la empresa, es importante abordar su formulación desde diversos puntos de vista.

Cuando se utiliza un único planteamiento es posible que se tenga una visión parcial y lo más seguro sesgada. Para esto, Johnson et al. (2006) proponen tres prismas de la estrategia para reducir el sesgo:

Prisma del diseño: considera que el desarrollo de la estrategia es un posicionamiento deliberado de la organización mediante un proceso directivo, estructurado, analítico y racional, donde los directivos toman decisiones de forma racional para optimizar el rendimiento económico de las empresas. En este proceso lógico las fuerzas y restricciones que afectan a la empresa se ponderan mediante técnicas analíticas para definir una dirección estratégica. Es el prisma más común de lo que se entiende por estrategia, suele estar ligada a que es parte de la responsabilidad de la alta dirección y por tanto ésta debe liderar su desarrollo.

El prisma del diseño parte del hecho que la organización es jerárquica y permite aplicar la estrategia y su control. En la toma de decisiones estratégicas Existen una serie de supuestos subyacentes:

- Reflexión y razonamiento sistémico a partir de un análisis detallado.
- Decisiones de posicionamiento y reposicionamiento estratégico, ajustando las fortalezas y recursos de la organización a los cambios en el entorno, para de esta manera aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.
- Reflexión analítica que precede y gobierna las acciones, debido a que las decisiones estratégicas versan sobre la dirección a largo plazo. Se dice que la estrategia es un proceso lineal, partiendo de la dirección hacia los empleados en el nivel más bajo.
- Las decisiones se toman considerando que los objetivos están claros y generalmente se han explicitado, se han realizado un diagnóstico interno - externo y un análisis de las diferentes alternativas.

- Las decisiones estratégicas son apoyadas en herramientas y técnicas que permiten evaluar alternativas estratégicas, influencias de poder en la organización, cultura de la empresa, impacto del entorno, entre otros.

Prisma de la experiencia: considera que el desarrollo de la estrategia es el resultado de la experiencia individual y colectiva de las personas que influyen sobre la estrategia o toman decisiones estratégicas de las empresas. Es decir la estrategia no solo tiene que surgir de la alta dirección, sino de cualquier parte de la organización.

Los dos tipos de experiencias que generan la estrategia son detallados a continuación.

- Experiencia individual: se basa en los modelos mentales que las personas van creando para comprender una situación. Los problemas son resueltos según alguna experiencia anterior o de lo que se cree que es cierto. Este tipo de experiencia no es ajena al sesgo que se genera al utilizar modelos mentales anteriores, usando la misma solución para diferentes problemas.
- Experiencia colectiva y la cultura de la organización: consiste en los valores, creencias, el modo de hacer las cosas o paradigmas compartidos por todas las personas en la empresa, y que operan de forma inconsciente y definen la forma básica del planteamiento de la organización.

Este prisma sugiere que las estrategias se desarrollan de forma adaptativa e incremental, partiendo de una estrategia existente y cambiando progresivamente con las experiencias que se van adquiriendo de forma personal o colectiva. Cuando una empresa elige su estrategia, ésta no tiende a cambiar de forma radical su enfoque y dirección, ninguna organización podría funcionar eficazmente si tuviera que realizar profundas revisiones de la estrategia una vez se ha definido.

Prisma de las ideas: es la perspectiva que explica las fuentes y condiciones que ayudan a generar innovaciones en las organizaciones. El prisma de las ideas considera que la estrategia es un orden y una innovación que surgen de la variedad y diversidad que existe dentro y fuera de las organizaciones.

No es posible controlar o planificar con detalle la cantidad óptima de variedad o lo que podría surgir de la misma, éstas se producen de forma natural e impredeciblemente.

Sin embargo, la alta dirección puede fomentar nuevas ideas e innovaciones creando el contexto y condiciones que las facilitan. Entre éstos se encuentran:

- Reducir los límites entre la organización y el entorno, fomentar la interacción y cooperación y garantizar que la organización tenga contacto con el entorno. En otras palabras se debe crear un entorno de innovación abierta (*open innovation*)³. El modelo de innovación abierta se basa en que la lógica de utilización y explotación de las ideas y obtención de conocimientos se amplía para permitir la cooperación entre organizaciones y de esta manera mejorar los procesos de innovación de cada uno de los componentes del sistema tanto en costes, tiempo y esfuerzos (Chesbrough, 2003).

Fomentar la experimentación y la ambigüedad, reconocer la capacidad intuitiva de los empleados, y evitar el consenso en la toma de decisiones de innovación.

- Establecer un control flexible que permita que se genere la innovación.

Eisenhardt y Sull (2001) proponen una serie de reglas que establecen una flexibilidad estratégica, sin olvidar la disciplina.

3.2.1.3. LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

Aunque no existe un acuerdo unánime en cuanto a los componentes de la estrategia, en el siguiente sub-apartado se detallarán cuatro componentes que reúnen las principales aportaciones.

Los componentes de la estrategia son (Menguzzato y Renau, 1991): el ámbito o campo de actividad, capacidades distintivas, la ventaja competitiva y la sinergia.

Los aspectos más importantes de cada uno de éstos se detallan a continuación:

- **El ámbito o campo de actividad:** con este componente se busca delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir seleccionar los negocios en los que participará la empresa. Entendiéndose preferiblemente por negocio, la combinación resultante de la necesidad cubierta, la tecnología utilizada y el mercado objetivo (Menguzzato y Renau, 1991).

Como resultado se tendría una cartera de productos o cartera de actividades compuesta por diferentes combinaciones de producto-mercado⁴ con los cuales la empresa desea trabajar. La visión debe ser dinámica, determinando la evolución de la cartera de actividades dentro de las diferentes combinaciones posibles en las tres dimensiones (necesidades, tecnologías y mercados), tanto actual como nuevas propuestas.

Las decisiones de especialización, diferenciación, internacionalización, diversificación, penetración de mercado, cooperación, entre otras son propias de este componente.

- **Capacidades distintivas:** Diagnóstico estratégico.- se definen como la adecuación y ajuste de los recursos y las competencias para que una empresa pueda sobrevivir y prosperar (Johnson et al., 2006). Los recursos se dividen en tangibles (instalaciones, financiación, maquinaria, mano de obra...) e intangibles (conocimiento, información, imagen de marca...) y las competencias de la empresa son una combinación del “saber hacer” y el “saber vivir” (Menguzzato y Renau, 1991).

- **Ventajas competitivas:** “se refiere a las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores” (Menguzzato y Renau, 1991, p. 86). Para una empresa obtener una ventaja competitiva, ésta no solo debe limitarse a la ejecución y desarrollo de actividades, sino que debe buscar hacerlo mejor que la competencia.

Las ventajas competitivas se obtienen a través de recursos y competencias claves, como pueden ser una patente, facilidad de acceso a materia prima, una metodología, entre otras (Johnson et al., 2006). Aunque se suele distinguir entre ventaja en costes o ventajas en diferenciación, se requiere ir más allá que un simple enunciado del tipo de ventaja, donde puede existir situaciones medias o diferentes posicionamientos combinados.

- **La sinergia:** es importante resaltar que los tres componentes anteriores no deben Porter, M.E. (1996): “What is strategy?”, Harvard Business Review, nov-dic, Boston. es decir un efecto sinérgico positivo, que resulta del equilibrio entre el ámbito de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia.

3.2.1.4. DEFINICIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Según Muchnick, (1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal,

los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 1999).

Según Bryson “La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” (Bryson, 1988)

Para Ackoff “La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.”
(Ackoff, 1970)

3.2.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Mundel (1999), algunas características propias del proceso de planificación estratégica son las siguientes:

- a) La planificación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso.
- b) La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado (Ackoff 1970). En este sentido podría hablarse de una racionalidad prospectiva (Baumard 1997).
- c) Es propio de la planificación estratégica el analizar el momento presente de la organización y de su entorno, frecuentemente usando técnicas propias de la escuela de diseño (como el análisis FODA.
- d) Una vez realizado el análisis previo, se ensayan operadores que permitan a la organización aproximarse a la situación deseada. .
- e) En la etapa de programación deben explicitarse las acciones previstas en la planificación estratégica tanto en la dimensión jerárquica (toma de decisiones) como en la organizativa (división del trabajo). Toda la organización está implicada de una u otra forma, por lo que la planificación estratégica se caracteriza por ser participativa.

- f) Al tener en consideración todas las áreas de la empresa y las relaciones entre éstas, la planificación estratégica facilita un aprendizaje global de la organización, al menos para quienes trabajan en los planes estratégicos.
- g) La visión global que facilita la planificación estratégica facilita también la coordinación entre las subunidades organizativas y la coherencia de las acciones de las subunidades.

De esto se deduce que la planificación estratégica puede ser también una herramienta de control. Dicho control puede ser fiscalizador (control de las personas) o facilitador del aprendizaje (control de las acciones).

De lo expuesto hasta ahora puede extraerse la conclusión de que la planificación estratégica en cualquier organización presentará las siguientes características. (Mundet1999)

La planificación estratégica es un procedimiento, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos participativa.

La planificación estratégica es formalizada: sus productos finales, los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.

La planificación estratégica produce un resultado articulado, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en términos cuantitativos.

La planificación estratégica se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica

3.2.1.6. FINALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sobre la finalidad de la planificación estratégica, no todos los autores tienen una misma idea. Según Mintzberg (1994), existe cuatro razones principales por

las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

- Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

- Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.

En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa (Hax y Majluf 1991), de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia) (Côté 1995).

- Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.

Un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo (Schwendiman 1973). La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

- Las organizaciones deben planificar para controlar.

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad

3.2.1.7. IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

El planeamiento estratégico indudablemente tiene mucha importancia. Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

El planeamiento estratégico ayuda a que los líderes de una empresa plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Para que una empresa tenga éxito, es necesario que haya una hoja de ruta para alcanzarlo. Un plan estratégico ayuda a fijar la dirección. Apunta a los resultados específicos que se pretenden alcanzar y establece un curso de acción para alcanzarlos.

Un plan estratégico también ayuda a las distintas unidades de trabajo dentro de una organización a alinearse con los objetivos de la empresa.

Podría decirse que una de las principales causas del fracaso empresarial es debida a no tener un plan estratégico bien fundamentado y bien implementado.

Si una empresa o negocio tienen poca idea de hacia dónde pretenden dirigirse seguramente vagará sin rumbo y estará destinada al fracaso.

Cuanto más conozca y entienda su negocio, le será más sencillo realizar su plan estratégico.

Para hacerlo, puede solicitar apoyo de sus inversionistas, gerentes, socios y, por qué no, ayuda de un profesional.

Y como la intención de un servidor, a través de sus artículos, es ayudarle o, cuando menos darle ideas, a continuación le hago algunas sugerencias para que usted realice su plan estratégico:

3.2.1.8. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tal como sostiene Navarro (2012), la gerencia contemporánea encara el problema de definir las acciones de la empresa para asegurar una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo. La planeación estratégica es el proceso a

través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, como todo planeamiento se hace en una ambiente de incertidumbre es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

En consecuencia, los elementos de la planeación estratégica son:

1. Declaración de la visión

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Visualice con su equipo el estado futuro deseado de la empresa. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. Pregúntese a usted y a su equipo qué creen que el cliente espera de su empresa y exprésenlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquice las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacte la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

3. Análisis externo de la empresa

Analice y defina los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, que constituyen el análisis de entorno externo de la empresa.

Identifique oportunidades y amenazas. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

4. Análisis interno de la empresa

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales

Pregúntese ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Defina las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz DOFA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.

7. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los

objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

3.2.1.9. CLAVES PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN MYPES O PYMES

De acuerdo con lo expresado por Rafael Ortiz (2012), una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. En el plano empresarial podemos, por tanto, definir la estrategia como un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía para obtener mejores resultados en el largo plazo (normalmente entre 3 y 5 años, aunque la tendencia actual es reducirlo debido al contexto económico tan inestable en el que vivimos).

Generalmente la estrategia de una empresa se suele desarrollar a través de un documento que denominamos Plan Estratégico y que tiene tres partes muy bien diferenciadas: dónde estamos (diagnóstico), dónde queremos ir (visión) y cómo lo vamos a hacer (plan de acción). No hay que olvidar que se trata de un ejercicio basado en el profundo conocimiento de nuestro negocio y nuestro contexto competitivo, pero al mismo tiempo es intuitivo en la medida en que la visión y el plan de acción son necesariamente subjetivos.

Habitualmente tomamos la decisión de definir un plan estratégico cuando consideramos que hay que realizar algún cambio sustancial en el rumbo de nuestro negocio. Sin embargo, en mi opinión, cualquier empresa u organización, tenga el tamaño que tenga, debe tener un plan estratégico que guíe su acción y sus decisiones. Como decía Séneca, “no hay viento favorable para quien no sabe dónde va”.

- **Dónde estamos**

Esta es quizás la parte más objetiva del plan estratégico, ya que es un ejercicio de investigación y recopilación de información basada en la realidad actual del negocio (entorno competitivo, oferta comercial, estructura organizativa, políticas

de marketing, procesos, etc.). Suele incluirse un análisis interno y otro externo que pueden desarrollarse mediante herramientas muy básicas y tremendamente útiles como el FODA.

Además es importante contemplar las grandes tendencias del mercado de efecto local o global, que se están avistando en el momento del desarrollo del plan pero que pueden tener un indudable impacto en nuestros productos o clientes en los próximos años. Podemos hablar desde conceptos tan ambiguos como la globalización o la universalización del concepto low-cost, hasta cuestiones mucho más pegadas a los nuevos hábitos de consumo como el auge del comercio electrónico, los vehículos eléctricos o las dietas saludables.

Es importante hacer un buen trabajo de análisis y diagnóstico, porque de él dependerá el éxito de todo lo demás. Sin embargo, como bien sugiere Antonio Díaz, es fundamental limitar el tiempo y los recursos que dedicamos a este capítulo. La tentación de entrar en demasiado nivel de detalle es muy alta y en muchas ocasiones es la culpable de que los planes estratégicos sean demasiado farragosos o no acaben de ver la luz.

- **Dónde queremos ir**

Esta es la parte preferida de las personas a las que les gusta la estrategia. Es el momento de definir quiénes queremos ser, cómo queremos que se posicione nuestra empresa y con qué valores. Es, sin duda, la parte más poética del trabajo pero también, reconozcámoslo, la más difícil y necesaria.

Hay un cierto consenso en el mundo académico y de los negocios para abordar este tema con tres grandes conceptos: misión, visión y valores.

- **Misión.**

Algunos autores sostienen que en la misión debe quedar muy claro a qué clientes se dirige el negocio, con qué productos y de qué forma diferencial. Un ejemplo puede ser el de McDonalds: “Proporcionar al cliente comida rápida, sabrosa y de alta calidad preparada de la misma manera en todo el mundo, con un precio razonable y en un entorno con una decoración discreta y un ambiente acogedor”. Sin embargo, una misión que no incluya algún aspecto aspiracional,

difícilmente puede resultar inspiradora. Como bien recomienda Phil McKinney, una misión debe inspirar a los equipos para convertir a los clientes de la empresa en incondicionales de la misma. Un magnífico ejemplo de este enfoque es el de la cadena española de hoteles Room Mate: “Creamos espacios acogedores y diferentes. Todo el que nos visita se sorprende gratamente del diseño de nuestros hoteles pero, sobre todo, por el trato recibido, porque más que un cliente, para nosotros es nuestro compañero, nuestro amigo, nuestro room-mate”.

- **Visión.**

Es una declaración de intenciones muy concreta. Se trata de expresar dónde queremos que se posicione nuestra empresa en un horizonte temporal determinado. A veces suele expresarse en forma de objetivos (siempre que sean a medio-largo plazo). Un ejemplo puede ser: “Aspiramos a convertirnos en líderes del mercado español de la fabricación de paneles de energía solar en 2016, con un volumen de ventas de 23 millones de euros y un 28% de cuota de mercado”. Una definición de visión que no esté expresada en términos de cifras, fechas e hitos relevantes no vale en la medida en que no aporta una meta definida y clara a la que merezca la pena llegar.

- **Valores.**

Se trata de un conjunto de principios que determinan el comportamiento corporativo de una empresa en su conjunto. De alguna forma es un código de conducta que la organización se compromete a seguir y a incorporar en todos los procesos productivos y comerciales para conseguir la visión, y que le hará ser diferente de otras marcas. Un ejemplo interesante es el de Sanitas: cuidado, humanidad, confianza, compromiso, dedicación y responsabilidad. Otro ejemplo, muy desarrollado y documentado, es el de ESIC donde declinan cada valor en acciones y compromisos concretos.

Existen al menos tres grandes modelos estratégicos para añadir valor al cliente que ha demostrado plena efectividad. Es en este momento cuando hay que elegir cuál es el más adecuado para nuestra empresa y comprometernos

con él, ya que determinará las decisiones que tomemos de aquí en adelante. Recordemos que la coherencia y la consistencia son dos ingredientes fundamentales en la construcción de un posicionamiento de marca.

Plan de acción

En este punto pasamos de la estrategia a la acción operativa. Se trata de definir todas las acciones que hemos de llevar a cabo para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto en nuestra empresa. En este apartado incluiremos desde las políticas comerciales hasta el plan de marketing y comunicación, pasando por las políticas financieras, de recursos humanos, etc. Todo ello formulado pensando ya en su ejecución y definiendo previamente las métricas e indicadores clave (también denominados KPI) correspondientes. Por ello, es importante en este punto definir un Cuadro de Mando que nos ayude a realizar el correcto seguimiento del plan.

Para terminar, conviene recordar que el proceso de reflexión estratégica es algo vivo. Es decir, aunque hayamos determinado un Plan Estratégico 2012-2016, es importante revisar periódicamente tanto el avance como el alcance del mismo. Como indicábamos antes, pueden producirse cambios regulatorios, económicos o tecnológicos que pueden aconsejar la reformulación del plan. Esta herramienta es una guía que nos sirve para recordar dónde queremos ir y no desenfocar nuestro posicionamiento, pero no debe convertirse en un elemento de inflexibilidad que nos pueda llevar al desastre.

3.2.2. LAS MYPES EN EL PERU

3.2.2.1. DEFINICIÓN.

Se define como Mype a la unidad económica, sea natural o jurídica, cualquiera sea su forma de organización, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

MICRO EMPRESA: MYPE

- Desde 1 trabajador hasta 10 trabajadores.
- Con ventas anuales hasta un máximo de 150 UIT (585,000.00 nuevos soles).

PEQUEÑA EMPRESA: PYME

- Desde 1 trabajador hasta 20 trabajadores.
- Ventas anuales a partir de 150 UIT hasta 850 UIT (3'315,000.00 nuevos soles).

La importancia de las MYPEs para el Perú es de gran magnitud, dado que el 95 por ciento de la generación de empleo se concentraba en establecimiento pequeños denominados “microempresas”, y sólo el 5 por ciento se concentraba en las “pequeñas empresas”.

3.2.2.2. MYPES Y PYMES EN EL PERU

Existen muchos tipos de empresa. Según las condiciones existentes en cada país. En el caso de Perú, hoy las Pymes y Mypes destacan por ser uno de los mayores aportes para la nación, debido al gran número de empleos que generan.

Sin embargo, al momento de buscar una definición para el término Pyme, no se llega a una definición absoluta, debido a que ésta sufre de algunas variantes dependiendo del país que la cite y por el enfoque que se le dé.

Las diferencias afloran cuando se habla sobre el número de trabajadores que la debiesen componer y el monto de facturación anual que debe tener para estar considerada dentro del rango de pequeña o media empresa. En el Perú se realiza una subdivisión cuando se habla de Pyme: Micro Empresa (de 1 a 10 personas), Pequeña Empresa (de 11 a 50 personas) y Mediana Empresa (entre 51 a 250 personas).

En el mismo país, se utiliza la palabra Mypes para referirse a micros y pequeñas empresas. Éstas son fundamentales dentro de la economía del Perú, ya que son generadoras del 80% del empleo del país.

Según antecedentes entregados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), mediante la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del 2011, en la región hay alrededor de 6.2 millones de micro y pequeñas

empresas, de las que, casi la totalidad, tienen menos de 10 trabajadores. La Mype es una unidad económica constituida por una persona natural y jurídica, en cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como finalidad desarrollar actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Si bien no existe un consenso mundial en cuanto a la definición de Pyme, sí existe un objetivo en común sobre ellas, el cual consiste en brindar oportunidades de trabajo a gran parte de la población, lo que ayuda a combatir la pobreza y las negativas tasas de desempleo.

El crear una propia Mype o Pyme es una excelente opción en el Perú, ya que el mercado entrega grandes posibilidades de triunfo para quienes se atreven a dar este gran paso.

3.2.2.3. NORMAS LEGALES SOBRE MYPES Y PYMES

En consonancia con los cambios del entorno competitivo, reflejado en una mayor competitividad de las empresas nacionales, que afecta directamente a las grandes y medianas empresas, los gobiernos han dado disposiciones para incentivar alternativamente a las pequeñas y medianas empresas a fin de provocar una mayor absorción de mano de obra.

En Perú, en la década de 1970, se empieza a legislar sobre regímenes especiales de fomento para promocionar a las PYMEs (pequeñas y medianas empresas), que son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos, y han continuado legislándose en las siguientes décadas, como se registra a continuación:

- Ley 23407 (Mayo 1982), que promulga la Ley General de Industrias, que determina entre otras el límite de las ventas anuales de una pequeña empresa industrial (no deben exceder los 720 sueldos mínimos vitales, en Lima).

- Ley 24062 (Enero1985). Ley de la Pequeña Empresa Industrial, que tiene por finalidad regular el Capítulo de Pequeña Empresa Industrial establecido en la Ley General de Industrias (Ley 23407).

Además, señala que el financiamiento del FOPE será con el aporte de las pequeñas empresas industriales.

- Afines de los años ochenta se disponen nuevas medidas promocionales para el sector PYMEs, como el otorgamiento de incentivos fiscales para la creación de puestos de trabajo, capacitación laboral y adquisición de maquinarias y equipos.

- D.L.N°705 (Noviembre1991). Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas (MYPEs), establece el marco legal para la micro y pequeña empresa definiéndola en función del tamaño (cantidad de trabajadores) y monto anual de ventas (Cuadro 5).

- En la década de 1990, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), emite las Resoluciones 897-94 y 259-95, la primera autoriza y la segunda regula el funcionamiento de las EDPYMEs (Entidades de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa), la SBS define a las microempresas como aquellas unidades productoras que cuentan con activos hasta por 20,000 dólares y/o realicen ventas anuales que no excedan los 40,000 dólares, y como pequeña empresa a unidades que cuentan con activos hasta 30,000 dólares y/o realicen ventas anuales que no excedan los 750,000 dólares.

- Ley 26904 (Diciembre 1999), que declara de interés público la generación y difusión de estadísticas económicas sobre micro y pequeñas empresas. El Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), es el organismo encargado a través del COTIEPYME (Comisión Técnica Interinstitucional de Estadísticas de la Pequeña y Micro Empresa).

- En resumen, en el Perú se utilizan diversas definiciones de micro y pequeña empresa, una en función del número de trabajadores y el monto de las ventas anuales (D.L. 705 de 1991), y otra en función del valor de los activos y de sus

ventas anuales (SBS, Resolución 259-95), la misma que aprueba el reglamento para el establecimiento de las EDPYMEs,(Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa), es decir tanto para las MYPES como las PYMES

3.2.2.4. DEASARROLLO DE LOS MYPES

Sobre el desarrollo de los MYPES existen diversas teorías como las siguientes:

TEORÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE

La economía capitalista mundial, se ha caracterizado por generar un mercado desequilibrio entre los países desarrollados y los países subdesarrollados, en particular en el tema del crecimiento económico y social, así como en la creación de empleo y desarrollo industrial productivo; si bien es cierto que es la misma lógica y racionalidad del capital la que impera en ambos casos, también lo es el hecho de que las realidades sociales, políticas y culturales crean condiciones propias para el éxito o fracaso de un modelo económico determinado y si este se ajusta para interpretar el auténtico concepto socioeconómico de un país. En este orden de ideas en América latina se han venido ensayando distintas alternativas de orden político y social que pretenden orientar los conceptos económicos desde una perspectiva distinta a la predominante del mercado, en ocasiones con un fuerte y marcado tinte ideológico y paradigmático, pero con carencia conceptuales en lo económico y productivo tal como lo exponen Ramos y Sunkel (1991: 15) al referir este fenómeno, “mas que una crisis económica y social existe una crisis de ideas”. Se cuestiona tanto la estrategia de desarrollo imperante en los años 50, industrialización hacia dentro, el papel determinante del Estado, como las fórmulas neoliberales de ajustes y reestructuración que impulsan e impone los organismos financieros internacionales.

Ante esos planteamientos de accionar y pensar el desarrollo de una forma distinta en cuyo centro pueda estar determinado por el ser humano y su medio

ambiente, con elementos de carácter ético y de preservación de los espacios y recursos futuros y para las generaciones futuras surge la teoría de desarrollo sustentable como una alternativa de crecimiento y evolución en equilibrio. El uso del término "desarrollo", más que crecimiento económico, implica aceptar las limitaciones del uso de medidas como PIB o bienestar de una nación.

Desarrollo comprende intereses mayores de calidad de vida consecución educacional, estado nutricional, acceso a libertades y bienestar espiritual. El énfasis en la sustentabilidad sugiere que es necesario un esfuerzo político orientado para hacer que estos alcances de desarrollo terminen bien en el futuro.

Qué constituye el desarrollo, depende de las metas sociales que sean invocadas por el Gobierno o el analista. Según Moreno (2006), desarrollo es un vector de propósitos deseables, es decir, es una lista de atributos que la sociedad busca alcanzar o maximizar, los elementos de este vector pueden incluir: (a) incremento en el ingreso per cápita real, (b) mejoramiento en el estado de salud y nutrición; (c) avances educativos; (d) acceso a los recursos; (e) una distribución de ingresos más equitativa; (f) incremento en las libertades básicas. Por lo tanto el desarrollo sustentable, precisa de una serie de condiciones para que tenga lugar.

En principio, el inventario de capital natural no debe disminuir en el tiempo. En este contexto, el inventario de capital natural incluye todos los activos de recursos naturales y ambientales, desde el petróleo en el subsuelo, la calidad del suelo y agua subterránea, la pesca en los océanos y la capacidad del globo para reciclar y absorber carbono.

En relación al desarrollo deseado a partir de las potencialidades y las aspiraciones de los pueblo se presenta una versión focalizada del mismo como lo es la teoría del desarrollo endógeno.

TEORÍA DEL DESARROLLO ENDÓGENO (TDE)

El desarrollo endógeno es una interpretación que incluye diversos enfoques, que comparten una misma lógica teórica y un mismo modelo de políticas. Se trata de una aproximación territorial al desarrollo que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias, sobre cuya base se toman las decisiones de inversión. Desde esta perspectiva, la política de desarrollo endógeno constituye la respuesta de los actores locales a los desafíos de la globalización.

La TDE integra y da cohesión a visiones diferentes del desarrollo, como desarrollo auto centrado, el desarrollo humano, el desarrollo sostenible o el desarrollo desde abajo. Toda esta perspectiva queda ampliada según lo expuesto por Lanz (2004), al definir el desarrollo endógeno como un modelo que busca potenciar las capacidades internas de una nación, región o comunidad local; de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de adentro hacia afuera. De esta forma este modelo procura confluir todas las capacidades, usos y costumbre de un grupo humano y ponerlos al servicio de la instalación de una sociedad nacional o comunitaria para que sea sustentable y sostenible en el tiempo. También es importante señalar que en el desarrollo endógeno el aspecto económico es importante, pero no lo es más que el desarrollo integral del colectivo y del individuo: en el ámbito moral, cultural, social, político, y tecnológico.

Todos esos elementos retóricos y teóricos parecieran componer el modelo económico y social que demanda en el momento actual en diferentes países.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO (FCE)

El concepto factor clave de éxito apareció sugerido en la literatura administrativa en los inicios de los años'60. .

Para precisar este concepto se presentan algunas definiciones:

1. Constituye un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia debido puesto que en éstas, las cosas deben ir bien para que el negocio triunfe o en caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas (Rockart, 1979, citado por Henderson y Venkatraman, 1994).

2. Son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. (Ferguson, 1982, citado por Bahamon, s/a).

3. Son los “elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (López, 2002:1). Plantea este autor, que para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, hacer una visión introspectiva, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio. Ello implica comprender muy bien cómo se comporta el mercado en el que opera u operará la empresa y cuáles son las fuerzas que lo mueven.

Para López (2002), la identificación de los FCE parte de mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio de la competencia y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Desde esa perspectiva, las investigadoras conciben a los factores claves de éxito como los elementos que una organización debe fortalecer para ser competitiva en el sector al cual pertenece y por ende en el mercado como un todo. Estos factores los determina el mercado, es decir los clientes a los cuales se les sirve y que compran el producto, sea tangible o intangible. Por lo tanto, se conciben los factores endógenos de éxitos como aquellos elementos interno s que una organización ha desarrollado para ser exitosa en el mercado.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) Y FCE

Al analizar la pyme es necesario plantear los aspectos legales de su concepción, vigentes en cada país.

Castillo y Cortelles (1988), conciben a las pymes como unidades productivas pequeñas que pueden localizarse en áreas relativamente periféricas y utilizar fuerza de trabajo marginal y presentan las siguientes características:

1. Realizan un aporte fundamental a la democracia económica, al promover la participación social y la democratización del capital.

2. Reducen las brechas existentes entre los pequeños talleres artesanales de la economía informal y las grandes empresas.

- 3.X Las relaciones laborales y humanas desempeñan un papel muy particular, dado que existe mayor posibilidad de contacto entre el dirigente y el trabajador y, por consiguiente, se establecen mejores canales de comunicación. Lo anterior incide positivamente, en los trabajadores, quienes encuentran más sentido a los esfuerzos que despliegan.

Igualmente, Páez (2004) expone que los factores competitivos generadores de mayores niveles de productividad y ventas, pueden ser:

1. Promoción de la capacitación laboral: uno de los obstáculos que más persiste para la competitividad es el referido al componente humano, los recursos humanos no consideran como prioridad a las empresas de menor dimensión, por lo que se hace necesario, afianzar los subsistemas de reclutamiento, contratación y remuneración de personal; así mismo, el desarrollo de visión gerencial a largo plazo.

2. Investigación y desarrollo tecnológico: se refiere a la inversión necesaria en investigación y utilización de tecnología de vanguardia que permita la información, comunicación y ahorro de tiempo y distancia.

3. Disminución progresiva de costos: con la optimización de los recursos a través de la implementación de controles que garanticen la efectividad de los procesos.

4. Políticas de calidad: este elemento reviste mayor trascendencia en cuanto constituye una referencia para la determinación de la productividad.

Los factores expresados por el autor, representan exigencias de los mercados nacionales e internacionales. Así mismo, cabe destacar la necesaria intervención del Estado con políticas pública que estimulen al sector industrial.

Según Andriani, Biasca y Rodríguez (2003), estas empresa presentan las siguientes características básicas y comunes como son::

.1. El sistema de gestión: la mayoría de las Pymes no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, e incorporando nuevas inversiones, líneas de productos o departamentos, sin la adecuada planeación, no tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para toda la empresa

2. Procesos: existe desorden en los procesos y las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor.

No se conocen o aplican una metodología adecuada para resolver los problemas que se presentan, no se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa y las áreas compiten entre si generando enormes desperdicios.

3. El lado humano: las personas se encuentran desmotivadas y el trabajo deshumanizado, no se dan las condiciones para que liberen su potencial y hagan contribuciones significativas, impulsando a la empresa a que eleve

constantemente su nivel de competitividad. Los jefes y personas que han alcanzado cierto nivel jerárquico forman sus áreas de poder, segmentando la empresa estratégicamente y evitando el desarrollo de las personas.

4. Sistema de información y diagnóstico: las empresas con frecuencia adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, desconocen como construir un conjunto de indicadores que les guíe y les permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunas decisiones.

Todos estos aspectos críticos, expuestos por el autor evidencian la necesidad de identificar los factores endógenos propios de las organizaciones que potencian sus posibilidades de éxito y les permite enfrentar las exigencias y demandas del entorno

3.2.2.5. Las pymes y la economía peruana

Según un informe presentado en el Diario la República de fecha 20 de Mayo de 2015, por Javier Zúñiga Q, las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía peruana: contribuyen a la creación del empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno.

En lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

Según este informe el crecimiento del PBI peruano, desde el 2010 hasta el 2014 ha sido del 5,8% y la tasa de crecimiento de las Pymes para el mismo periodo fue del 6,68%. En la participación de los créditos en el sistema financiero en el año 2014, los créditos corporativos representaban un 56%, los de consumo e hipotecarios un 34% y las Pymes un 10%.

Es evidente que las Pymes, se han convertido en actor importante en la economía peruana, pero es conveniente indicar que nuestras Pymes todavía no están listas para participar en el comercio internacional de una economía globalizada, pues sus niveles tecnológicos no les permiten actualmente adaptarse a los nuevos flujos de información.

Según el Diario El Peruano (2015) sobre problemas y ventajas de su desarrollo en el Perú de los MYPES y PYMES, el sector logró abrirse camino sin necesidad de beneficios especiales.

Las pequeñas y microempresas (pyme) en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. En efecto, constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el país, crea empleo alrededor del 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) y genera riqueza en más de 45% del Producto Bruto Interno (PBI). En ese sentido, las pyme se constituyen en la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente en el sector juvenil.

Para el profesor principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) Nemesio Espinoza, las pequeñas y microempresas en el Perú, no obstante sus innegables contribuciones al desarrollo nacional, aún afrontan problemas e inclusive, restadas de importancia.

“Pese a que las pyme constituyen el sector empresarial inmensamente mayoritario en el Perú con capacidades demostradas para generar empleo, uno de los principales problemas del país y para contribuir a la generación de la riqueza nacional, no existe una estrategia nacional sostenida que permita promover y desarrollarlas en el Perú”, precisó.

El catedrático aseguró que las pyme lograron abrirse camino por sí mismas de los millones de pequeños y microempresarios peruanos, sin patrocinio alguno,

subsidios o privilegios de ninguna clase, “como sí lo tuvieron y tienen otros sectores empresariales quienes –a diferencia de las pyme– están premunidos de enorme capacidad de influencia y negociación política que les posibilita hacerse de beneficios tributarios, preferenciales, lobbies, entre otras ventajas”.

Espinoza, autor del artículo, anotó que son tres los grandes problemas que las pyme peruanas afrontan en la difícil tarea de generar empleo y riqueza.

El primero es el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales. “Si no hay quien compre sus productos y/o servicios, sencillamente la empresa, cualquiera fuera su tamaño, no puede siquiera subsistir. Si la empresa no vende desaparece inexorablemente. Resulta, por lo tanto, vital poner énfasis en que vender es el objetivo principal de las pyme al cual convergen muchos otros.”

Precisó que esto no significa que no haya mercados para las pyme. “Lo que sucede es que debido a un conjunto de limitaciones y dificultades de carácter estructural, estas unidades productivas están impedidas de acceder a mercados y a conquistar más y mejores clientes”, refirió.

El segundo problema es que los pequeños y microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Según Espinoza, las pyme no tienen capital no porque no haya, sino porque no pueden hacer uso del dinero o de capitales.

“La carencia de políticas gubernamentales promotoras de financiamiento, el alto costo de capital, las restricciones en su otorgamiento principalmente las referidas a las garantías, la falta de una cultura crediticia, constituyen, entre otros, aspectos que repercuten negativamente en las pequeñas y

microempresas, ya que ellas no pueden hacer frente a sus necesidades financieras para propender su desarrollo.”

Finalmente, como tercer problema que afrontan las pyme está la casi absoluta ausencia de tecnología. El especialista sostuvo que en un contexto de globalización, competitividad y del conocimiento que caracteriza a las sociedades actuales, es imposible el desarrollo de las empresas (de cualquier tipo) y con mayor razón de las pyme si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa.

“Si la empresa no investiga o no está vinculada a la investigación científica es imposible la creación y aplicación de nuevas tecnologías para su desarrollo; es decir, es imposible la conquista de más y mejores mercados. En ese sentido, las universidades tienen un rol protagónico en la promoción y desarrollo de las pyme en el Perú”, aseguró Espinoza.

Por otra parte, del sistema legal, el especialista comentó que la existencia de un sistema legal, contable y tributario, muchas veces confuso, engorroso, burocrático e inestable genera, entre otras desventajas, la informalidad.

“Esto impide el desarrollo de las pyme en nuestro país y, por consiguiente, demanda un sistema mucho más promotor”, aseveró Espinoza.

Igualmente, dijo, otra de las razones que ocasiona el estancamiento de estas unidades productivas en el Perú es la cultura expresada en pretender avanzar cada cual por su lado y a su manera.

“Los tiempos actuales demandan, por el contrario, alianzas estratégicas, joint ventures, asociaciones en participaciones, concesiones, subcontrataciones, franquicias, conglomerados, entre otras formas de asociación; no sólo entre las pyme sino, y ante todo, éstas con las grandes y medianas empresas”, enfatizó.

Asimismo, se reconoce que el empresario: factor clave, el empresario o la empresaria no es una persona cualquiera. Es, por el contrario, una persona especial.

“Esto significa que cualquier persona no puede ser empresario, sino solamente aquellas que reúnan determinadas condiciones especiales, unas innatas y otras adquiridas”, refirió Espinoza.

Todos quisiéramos ser empresarios, agregó, porque tienen dinero, estatus, libertad, satisfacciones, es patrón, entre otros beneficios. “Pero ser empresario no se traduce al simple hecho de sólo desear o querer serlo, sino se traduce y se expresa, ante todo, en la cuestión de poder serlo; y son pocos los que realmente pueden lograrlo”, dijo.

Por ello, añadió, el empresario o la empresaria es una persona especial. El empresario es aquel que tiene la facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada y que supone lanzar una empresa, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla.

“En otras palabras, el empresario es aquel capaz de traspasar los límites de lo imposible, hacer riqueza de la nada y está siempre premunido de un temple extraordinario; en su cabeza pende una suerte de espada de Damocles”, refirió.

3.2.2.6. ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE LOS MYPES Y PYMES EN ICA

De acuerdo con las cifras del banco central de reserva del Perú (BCRP), Ica es uno de los cuatro departamentos donde la actividad económica predominante es la industria manufacturera, la que contribuye con el 22,8%; le siguen agricultura (17,2%) y otros servicios (14,2%) que comprende las actividades financiera, alquiler de vivienda, servicios prestados a las empresas y a los hogares, salud y educación privada; luego se ubican comercio (12,2%), transportes y comunicaciones (9,2%), construcción (6,3%), minería (6,1%), servicios gubernamentales (5,6%), restaurantes y hoteles (3,8%), electricidad y agua (1,7%) y pesca (0,9%).

Empresas en Ica

Tomando como base el Censo Nacional de Empresas Manufactureras 2007, la Dirección General de Industria del PRODUCE inició, en el 2009, el proceso de actualizar y construir el Directorio de Empresas Industriales utilizando las técnicas modernas del uso de fuentes o archivos administrativos, dejando de lado la técnica tradicional de censos que, además de costosa, eran imposible de aplicar por problemas de presupuesto, lo que hubiera hecho que la data se volviese obsoleta y, por lo tanto, prácticamente inútil.

En la región Ica, de acuerdo a la data de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), existen un total de 185 481 contribuyentes con RUC; de los cuales 120 674 (65%) tienen la condición de activos, es decir, que se encuentran formalmente operativos; mientras que 140 381 (35%) contribuyentes tienen la condición de no activos.

Del total de contribuyentes activos, 32 731 son considerados personas naturales o jurídicas con negocio los cuales tributan como Tercera Categoría, es decir, tienen la condición de empresa; en tanto, 87 943 personas naturales son contribuyentes que tributan en la Primera, Segunda, Cuarta y Quinta Categoría, y no tienen la condición de empresa. (SUNAT 2011)

Asimismo, en lo que respecta concretamente a los tipos de empresas activas en la provincia de Ica, las empresas manufactureras son 2 705 y las No manufactureras es 117 969 (SUNAT: censo nacional 2007), de los cuales particularmente en el distrito de Ica, se tiene 848 empresas manufactureras y 14 873 empresas no manufactureras. (SUNAT: Registros 2011)

Por otra parte, al clasificarse a estas las empresas no manufactureras de Ica, de acuerdo con su tamaño, según la misma fuente, pertenecen al tipo de microempresas 29 572 que hace un 95.9 %; pequeñas empresas 1145 que

constituyen el 3.7% y mediana y gran empresa 116 que constituyen el 0.4%. (SUNAT, Registros 2011)

En cuanto a la ubicación, la provincia de Ica concentra el 48.2% de las empresas no manufactureras de la Región; por el número de empresas siguen las provincias de Chincha, Pisco, Nazca y Palpa con 23.4%, 15.7%, 11.3% y 1.5%, respectivamente.

En cuanto al ámbito de la actividad de las MYPES No manufactureras del distrito de Ica, que constituyen la muestra de estudio, dedicadas a la venta por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero que se ubican en los centros comerciales, en total son 1353, de los cuales las microempresas son 1348 y pequeñas empresas 5, medianas no existe ninguna.

3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Los principales términos empleados en este trabajo de investigación son los siguientes:

- **AMENAZAS**

Conjunto de eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 1997)

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Conjunto de los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.” (Serna, 1997)

- **DEBILIDADES:**

Conjunto de características o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” (Serna, 1997)

- **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:**

Proceso de análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.” (Serna, 1997)

- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:**

Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.

- **ESTRATEGIAS:**

Son las acciones o decisiones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Serna, 1997)

- **FORTALEZAS:**

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.” (Serna, 1997)

- **MISIÓN:**

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

- **OBJETIVOS GLOBALES:**

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.

- **OPORTUNIDADES:**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Serna, 1997)

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:**

Planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (Serna, 1997)

- PLANES DE ACCIÓN:

Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

- POLÍTICAS:

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. (David, 2008)

- VENTAJA COMPETITIVA:

Es todo lo que una empresa hace especialmente muy bien, en comparación con empresas rivales. (David, 2008).

- VISIÓN:

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.” (Serna, 1997, p. 31

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y SUS INTERPRETACIONES

4.1.1. REALIZACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES (X₁)

Teniendo en cuenta que el diseño de investigación empleado es el diseño descriptivo correlacional, ha sido de suma importancia determinar los diferentes niveles de realización del planeamiento estratégico de las MYPES (X₁), que es uno de los tres indicadores medidos de la variable planeamiento estratégico (X) de modo que permita correlacionar a su vez con la variable Y.

Para tal efecto se ha empleado como instrumento el cuestionario.

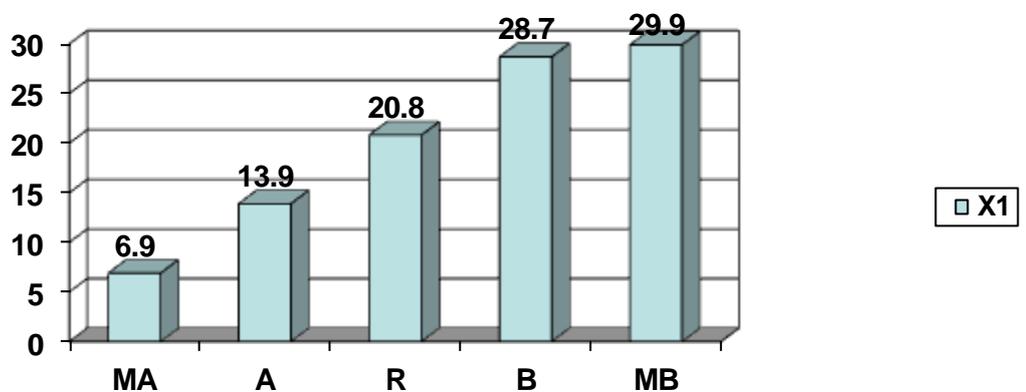
Al aplicar este instrumento y elaborar las tablas, se ha ubicado a cada elemento de la muestra en una de las 5 categorías previamente establecidas en el instrumento de recolección de datos. La distribución de frecuencias en estas 5 categorías se presenta a continuación:

CUADRO N° 01
Planeamiento estratégico realizado en las MYPES
Del cercado Ica (X1).

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					\bar{x}
		x'	f	fp	$\sum X$	
Muy alto 42 – 50 pts	I	46	16	6.9	692	43.2
Alto 34 – 41 pts	II	37.5	32	13.9	1122	35.1
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	48	20.8	1330	27.7
Bajo 18 – 25 pts	IV	21.5	66	28.7	1440	21.8
Muy bajo 10 – 17 pts	V	13.5	68	29.6	1096	16.1
TOTAL	-	-	230	100	5680	24.6

Gráfico N° 01

Distribución porcentual del planeamiento estratégico de las MYPES del cercado de Ica (X1) por niveles



Leyenda: MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy Bajo.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 01

En el cuadro N° 01 se presenta el nivel de realización del planeamiento estratégico (X1) de las MYPES del mercado de Ica, obtenidos con la encuesta.

Tal como se observa en el cuadro, la distribución de las frecuencias se ha realizado teniendo en cuenta los diferentes niveles establecidos en el instrumento empleado, esto es con el objetivo de determinar la correlación posterior de la variable X1 y Y, luego determinar la incidencia de la realización del planeamiento estratégico y su incidencia en el desarrollo de las MYPES.

Como se observa en este cuadro N° 01, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a un puntaje de muy alto nivel de realización del planeamiento estratégico, se encuentra solo 16 personas que constituyen el 6.9% del total y tienen una media aritmética de 43.2 puntos; en el II nivel se ubicaron 32 Mypes que hacen el 13.9%, con una media aritmética de 35.1 puntos y se caracterizan por que tienen alto nivel de realización del planeamiento estratégico; en el III nivel se encuentra MYPES que hacen el 20.8% del total, y tienen una media aritmética de 27.7 puntos y se caracterizan por realizar regular planeamiento estratégico; en el IV nivel se encuentran 33 MYPES que constituyen el 26.7% del total, con una media aritmética de 21.8 y se caracterizan por realizar bajo planeamiento estratégico, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 68 MYPES que constituye el 29.6% del total, tienen una media aritmética de 16.1 puntos, y se caracterizan por que corresponde al nivel muy bajo de realización del planeamiento estratégico.

Para establecer la correlación de esta variable X1 con la variable Y se mantendrá en adelante estas frecuencias de distribución en los diferentes niveles.

4.1.2. EJECUCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYMES (X2)

El segundo indicador considerado para la determinación del planeamiento estratégico, es la ejecución del planeamiento (X2) por las MYPES del mercado de Ica.

Para medir esta variable X2 se ha empleado como también como instrumento un cuestionario.

Para el efecto, se ha respetado la distribución de las frecuencias en los diferentes niveles establecidos en el cuadro N° 02, que considera los siguientes niveles:

- I: Ejecución Muy alto grado: 42 - 50 puntos.
- II: Ejecución alto grado: 34 – 41 puntos.
- III: Ejecución regular grado: 26 – 33 puntos.
- IV: Ejecución bajo grado: 18 – 25 puntos.
- V: Ejecución muy bajo grado: 10 – 17 puntos.

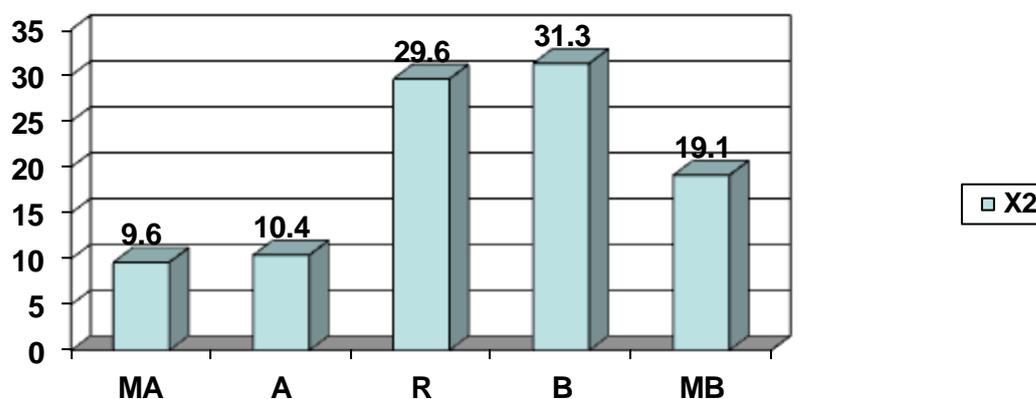
Al aplicar este instrumento se obtuvo el siguiente resultado:

CUADRO N° 02
Ejecución del planeamiento estratégico de las MYPES
del cercado de Ica (X2)

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					\bar{X}
		X'	f	fp	Sumatoria de X	
Muy alta 42 – 50 pts	I	46	22	9.6	912	41.4
Alta 34 – 41 pts	II	37.5	24	10.4	870	36.2
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	68	29.6	2074	30.5
Baja 18 – 25 pts	IV	21.5	72	31.3	1476	20.5
Muy baja 10 – 17 pts	V	13.5	44	19.1	730	16.6
TOTAL	-	-	230	100	6062	26.3

Gráfico N° 02

Distribución porcentual de la Ejecución del planeamiento estratégico de las MYPES del cercado de Ica (X2)



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy Bajo.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Nº 02

En el cuadro Nº 02 se presenta el nivel de ejecución del planeamiento estratégico (X2) de las MYPES del mercado de Ica, obtenidos con la encuesta.

Tal como se observa en el cuadro, la distribución de las frecuencias se ha realizado teniendo en cuenta los diferentes niveles establecidos en el instrumento empleado, esto es con el objetivo de determinar la correlación posterior de la variable X2 y Y, luego determinar la incidencia de la ejecución del planeamiento estratégico y su incidencia en el desarrollo de las MYPES.

Como se observa en este cuadro Nº 02, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a un puntaje de muy alto grado de ejecución del planeamiento estratégico, se encuentra solo 22 MYPES que constituyen el 9.6% del total y tienen una media aritmética de 41.4 puntos; en el II nivel se ubicaron 24 MYPES que hacen el 10.4%, con una media aritmética de 36.2 puntos y se caracterizan por que tienen alto grado de nivel de realización del planeamiento estratégico; en el III nivel se encuentra 68 MYPES que hacen el 29.6% del total, y tienen una media aritmética de 30.5 puntos y se caracterizan por realizar regular ejecución del planeamiento estratégico; en el IV nivel se encuentran 72 MYPES que constituyen el 31.3% del total, con una media aritmética de 20.5 y se caracterizan por realizar bajo planeamiento estratégico, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 44 MYPES que constituye el 19.1% del total, tienen una media aritmética de 16.6 puntos, y se caracterizan por que corresponde al nivel muy bajo de realización del planeamiento estratégico.

Para establecer la correlación de esta variable X2 con la variable Y se mantendrá en adelante estas frecuencias de distribución en los diferentes niveles.

4.1.3. EVALUACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (X3) DE LAS MYPES DEL CERCADO DE ICA.

El tercer indicador considerado para la determinación del planeamiento estratégico (X) es la evaluación de dicho planeamiento (X3). Con la evaluación del planeamiento ejecutado, se determina se determina algunos aspectos referidos a la eficacia o eficiencia en el desarrollo de las MYPES.

Para medir esta variable X2 se ha empleado como también como instrumento un cuestionario.

Para el efecto, se ha respetado la distribución de las frecuencias en los diferentes niveles establecidos en el cuadro N° 03, que considera los siguientes niveles:

- I: Evaluación Muy alto grado: 42 - 50 puntos.
- II: Evaluación alto grado: 34 – 41 puntos.
- III: Evaluación regular grado: 26 – 33 puntos.
- IV: Evaluación bajo grado: 18 – 25 puntos.
- V: Evaluación muy bajo grado: 10 – 17 puntos.

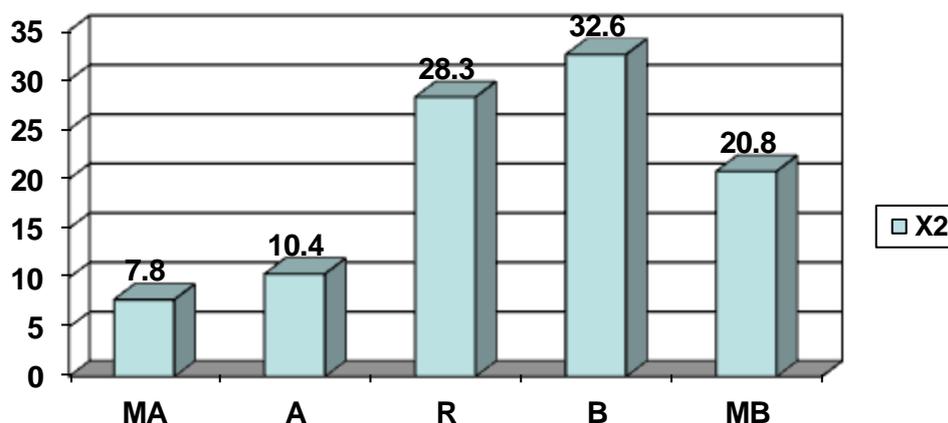
Al aplicar este instrumento se obtuvo el siguiente resultado:

CUADRO N° 03
Evaluación del planeamiento estratégico de las MYPES
del cercado de Ica (X3)

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					- X
		X'	f	fp	Sumatoria de X	
Muy alto 42 – 50 pts	I	46	18	7.8	781	43.4
Alto 34 – 41 pts	II	37.5	24	10.4	893	37.2
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	65	28.3	1911	29.4
Bajo 18 – 25 pts	IV	21.5	75	32.6	1590	21.2
Muy bajo 10 – 17 pts	V	13.5	48	20.8	749	15.6
TOTAL	-	-	230	100	5924	25.7

Gráfico N° 03

**Distribución porcentual de la Evaluación del planeamiento
estratégico de las MYPES del cercado de Ica (X2)**



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy Bajo.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 03

En el cuadro N° 03 se presenta el nivel de evaluación del planeamiento estratégico (X3) de las MYPES del cercado de Ica, obtenidos con la encuesta.

Tal como se observa en el cuadro, la distribución de las frecuencias se ha realizado teniendo en cuenta los diferentes niveles establecidos en el instrumento empleado, esto es con el objetivo de determinar la correlación posterior de la variable X3 y Y, luego determinar la incidencia de la ejecución del planeamiento estratégico y su incidencia en el desarrollo de las MYPES.

Como se observa en este cuadro N° 03, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a un puntaje de muy alto grado de evaluación del planeamiento estratégico, se encuentra solo 18 MYPES que constituyen el 7.8% del total y tienen una media aritmética de 43.4 puntos; en el II nivel se ubicaron 24 Mypes que hacen el 10.4%, con una media aritmética de 37.2 puntos y se caracterizan por que tienen alto grado de nivel de evaluación del planeamiento estratégico; en el III nivel se encuentra 65 MYPES que hacen el 28.3% del total, y tienen una media aritmética de 29.4 puntos y se caracterizan por realizar regular ejecución del planeamiento estratégico; en el IV nivel se encuentran 75 MYPES que constituyen el 32.6% del total, con una media aritmética de 21.2 y se caracterizan por realizar baja evaluación del planeamiento estratégico, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 48 MYPES que constituye el 20.8% del total, tienen una media aritmética de 15.6 puntos, y se caracterizan por que corresponde al nivel muy bajo de realización del planeamiento estratégico.

Para establecer la correlación de esta variable X3 con la variable Y se mantendrá en adelante estas frecuencias de distribución en los diferentes niveles.

4.1.4. NIVEL DE DESARROLLO DE LAS MYPES DEL CERCADO DE ICA (Y)

La variable dependiente de esta investigación es lo relacionado con el nivel de desarrollo alcanzado por las MYPES del mercado de Ica, a la luz de 10 indicadores que se ha evaluado.

Estos indicadores son las siguientes:

Definición de la visión de la empresa	Existe definición explícita de la visión de la empresa La visión formulada es coherente y consistente.
Gestión comercial	La empresa tiene establecido estrategias comerciales. La empresa ejecuta de manera sistemática estrategias de oferta y demanda.
Gestión del marketing	La empresa tiene establecido estrategias de marketing. La empresa ejecuta de manera sistemática estrategias de marketing.
Gestión financiera y contable	La empresa tiene cubierta adecuadamente el aspecto financiero. La empresa tiene saneado el aspecto contable.
Crecimiento empresarial	La empresa ha incrementado sustantivamente su capital y sus ventas. La empresa ha incrementado su pago de impuestos

La evaluación de cada uno de estos indicadores ha arrojado los resultados que se observan en el siguiente cuadro cruzado que se ha elaborado para su análisis. Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro siguiente:

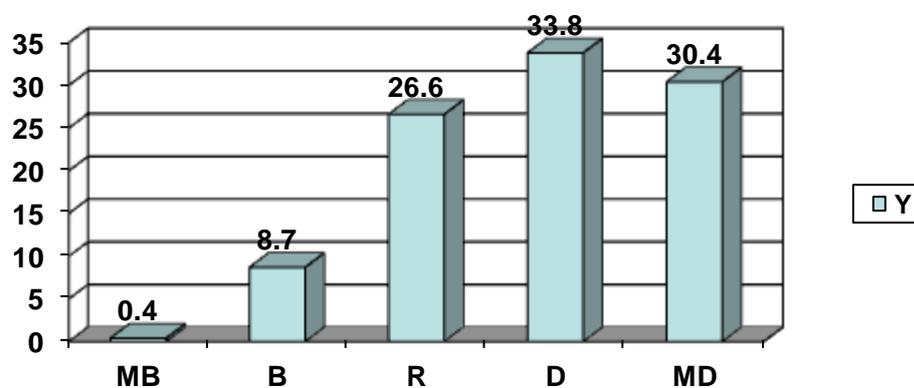
CUADRO N° 04

Nivel de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica (X3)

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					\bar{X}
		X'	f	fp	Sumatoria de X	
Muy alto 42 – 50 pts	I	46	1	0.4	614	38.4
Alto 34 – 41 pts	II	37.5	20	8.7	1127	35.2
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	61	26.6	1460	30.4
Bajo 18 – 25 pts	IV	21.5	78	33.9	1551	23.5
Muy bajo 10 – 17 pts	V	13.5	70	30.4	1143	16.8
TOTAL	-	-	230	100	5895	25.6

Gráfico N° 04

Distribución porcentual del nivel de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica, según categorías.



Leyenda:

MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy Bajo.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 04

En el cuadro N° 04 se presenta el nivel de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica (Y), obtenidos con la encuesta.

Tal como se observa en el cuadro, la distribución de las frecuencias se ha realizado teniendo en cuenta los diferentes niveles establecidos en el instrumento empleado, esto es con el objetivo de determinar los niveles de desarrollo de acuerdo con la puntuación obtenida con el instrumento correspondiente y luego determinar la incidencia del planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES.

Como se observa en este cuadro N° 04, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a un nivel alto de desarrollo de MYPES, se encuentra solo 1 MYPE que constituyen el 0.4% del total y tienen una media aritmética de 38.4 puntos; en el II nivel se ubicaron 20 Mypes que hacen el 8.7%, con una media aritmética de 35.2 puntos y se caracterizan por que tienen buen nivel de desarrollo; en el III nivel se encuentra 61 MYPES que hacen el 26.6% del total, y tienen una media aritmética de 30.4 puntos y se caracterizan por realizar regular nivel de desarrollo; en el IV nivel se encuentran 78 MYPES que constituyen el 33.9% del total, con una media aritmética de 23.5 y se caracterizan por corresponder a un nivel bajo de desarrollo, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 70 MYPES que constituye el 30.4% del total, tienen una media aritmética de 16.6 puntos, y se caracterizan por que corresponde al nivel muy bajo de desarrollo.

Para establecer la correlación de esta indicador de la variable X con la variable Y se mantendrá en adelante estas frecuencias de distribución en los diferentes niveles.

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La prueba de hipótesis se hará contrastando lo expresado en cada una de las hipótesis con los datos que se han obtenido de la realidad como los

correspondientes instrumentos de recolección de datos; asimismo se procederá a establecer si existe o no entre las variables de estudio una incidencia causal a partir del análisis de los puntajes obtenidos en X1 y en Y1.

4.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.

En la hipótesis específica 1 se sostiene lo siguiente:

Hipótesis alterna (Ha 1)

La realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico, se relacionaría mejora significativamente con el desarrollo de las PYMES del cercado de Ica.

Hipótesis nula (Ho 1)

La realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico, NO se relacionaría mejora significativamente el desarrollo de las PYMES del cercado de Ica

Para la prueba de esta hipótesis específica 1, se recurre a los cuadros N° 01 respecto a la realización del planeamiento estratégico (X1) en las MYPES del cercado de Ica, y al cuadro N° 04 en el que se presenta los niveles de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica.

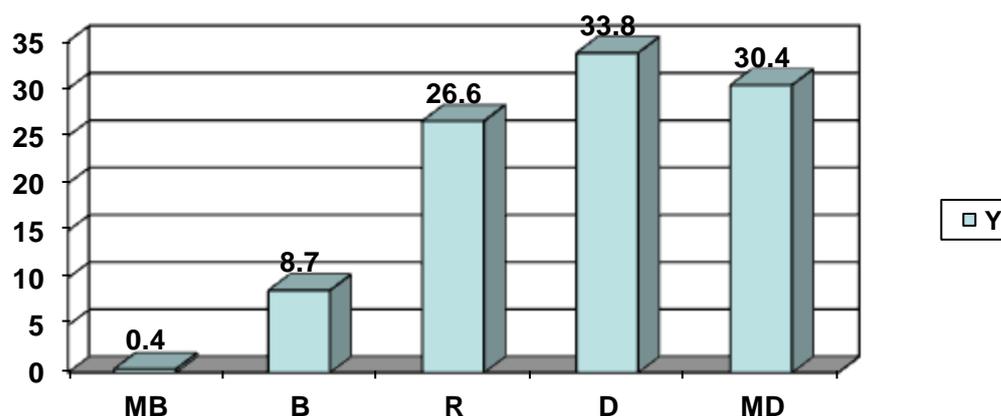
Para ello se ha realizado un cuadro cruzado, de modo que a cada PYMEs ubicado en cada categoría de X1, se aplicó la rúbrica, para determinar el nivel de desarrollo alcanzado.

En los siguientes cuadros se presentan dichos resultados.

CUADRO N° 05
Nivel de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica,
(Y1), según categorías de X1.

VARIABLE X1				VARIABLE Y							
NIVEL	X'	f	\bar{X}		I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	Sumato- ria Y	\bar{Y}
I 42-50	46	16	43.2		1	5	10			614	38.4
II 34-41	37.5	32	35.1			6	18	8		1127	35.2
III 26-33	29.5	48	27.7			9	25	14		1460	30.4
IV 18-25	21.5	66	21.8				8	44	14	1551	23.5
V 10-17	13.5	68	16.1					12	56	1143	16.8
				Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL	-	230	24.6		1	20	61	78	70	5895	25.6
%				%	0.4%	8.7	26.6	33.9	30.4	100%	

Gráfico N° 5
Distribución porcentual del nivel de Nivel de desarrollo de las
MYPES del cercado de Ica (Y1), según categorías de X1



Leyenda:

MB = Muy Bueno. B = Bueno. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy bajo

INTERPERTACION DEL CUADRO Nº 5

En este cuadro Nº 5 se presenta el nivel de desarrollo alcanzado por las MYPES distribuidos de acuerdo a las categorías en los que se ha ubicado según la realización del planeamiento estratégico de las MYPES (X1).

Así, según el resultado que se presenta en el cuadro Nº 5, de las 16 MYPES ubicados en el nivel I de X1, apenas 1 MYPE se ha ubicado en un nivel de desarrollo que se considera muy bueno; 5 en la categoría II y 10 en la categoría III de X1. En conjunto la media de este grupo es de 38.4 puntos, que corresponde a la categoría buen nivel de desarrollo.

En el II nivel de los 32 ubicados en esta categoría de X1, 6 se ubica en bueno, 18 MYPES se ubican en la categoría de regular y 8 en deficiente, y en conjunto tienen una media aritmética de 35.2 puntos.

En el III nivel, de los 48 MYPES de X1, 9 se ubican en la categoría de bueno, 25 en regular y 14 en bajo, en conjunto tienen una media aritmética de 30.4 puntos.

En el IV nivel, de las 68 MYPES 8 se ubican en la categoría regular, 44 bajo y 14 muy bajo; en conjunto tienen una media aritmética de 23.5 puntos.

En el V nivel, de los 68 que se ubican en esta categoría muy bajo y 12 se ubicaron en la categoría bajo, 56 en muy bajo, y tienen una aritmética de 16.8 puntos.

Al analizar las medias aritméticas referentes al nivel de desarrollo de los MYPES de las categorías I y II de Muy bueno y bueno respectivamente cuya media aritmética de X1 es de 39.1, se tiene un promedio de Y1 de 36.8 puntos que corresponde a la categoría de buen nivel de desarrollo.

Es decir las MYPES que han realizado planeamiento estratégico muy bueno y bueno, han alcanzado un nivel de desarrollo que corresponde a la categoría bueno.

En cambio, en el mismo cuadro se observa que los MYPES que han realizado una baja y muy baja realización del planeamiento estratégico, cuya media

aritmética de ambas categorías es de 18.9 de X1, tienen una media de 20.1 de Y1 que corresponde a un bajo nivel de desarrollo de los MYPES

Con ello se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna 1.

4.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.

En la hipótesis específica 2 se sostiene lo siguiente:

Hipótesis alterna (Ha 2)

La ejecución oportuna de las actividades pertinentes al planeamiento estratégico, se relacionaría significativamente con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica

Hipótesis nula (Ho 2)

La ejecución oportuna de las actividades pertinentes al planeamiento estratégico, NO mejora significativamente el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica

Para la prueba de esta hipótesis específica 2, se recurre a los cuadros N° 02 respecto a la ejecución oportuna del planeamiento estratégico (X2) en las MYPES del mercado de Ica, y al cuadro N° 04 en el que se presenta los niveles de desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.

Para ello se ha realizado un cuadro cruzado, de modo que a cada MYPES ubicado en cada categoría de X2, se aplicó la rúbrica, para determinar el nivel de desarrollo alcanzado.

En el siguiente cuadro se presentan dichos resultados:.

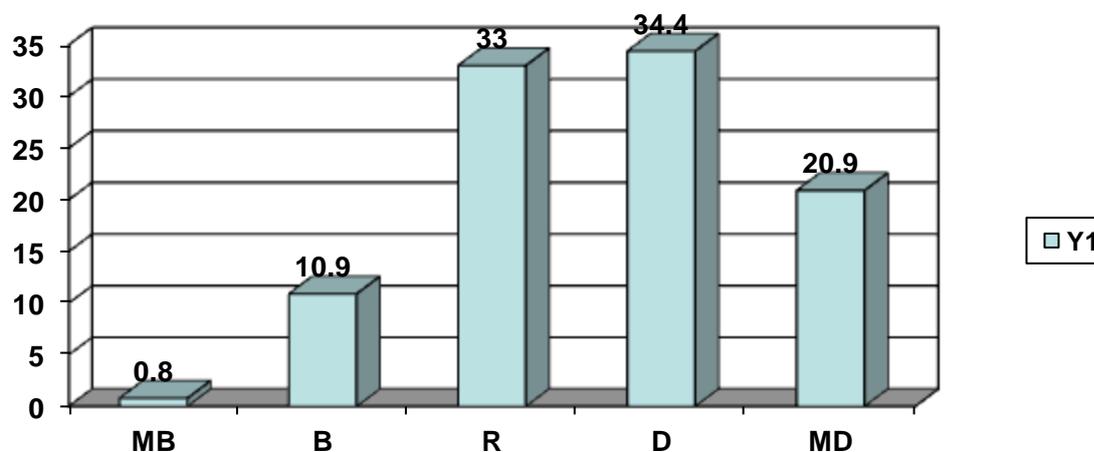
CUADRO N° 06

Nivel de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica, (Y2), según categorías de X2.

VARIABLE X2				VARIABLE Y2						
NIVEL	X'	f	\bar{X}	I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	Sumato- Ria Y	\bar{Y}
I 42-50	46	22	41.4	2	15	5			825	37.5
II 34-41	37.5	24	36.2		6	13	5		869	36.2
III 26-33	29.5	68	30.5		4	52	12		2136	31.4
IV 18-25	21.5	72	20.5			6	54	12	1620	22.5
V 10-17	13.5	44	16.6				8	36	687	15.6
			Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL %	-	230	26.3	% 0.8%	25 10.9	76 33.0	79 34.4	48 20.9	100%	25.6

Gráfico N° 6

Distribución porcentual del nivel de Nivel de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica (Y), según categorías de X



Leyenda:

MB = Muy Bueno. B = Bueno. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy bajo

INTERPERTACION DEL CUADRO N° 6

En este cuadro N° 6 se presenta el nivel de desarrollo alcanzado por las MYPES distribuidos de acuerdo a las categorías en los que se ha ubicado según la ejecución del planeamiento estratégico de las MYPES (X2).

Así, según el resultado que se presenta en el cuadro N° 6, de las 22 MYPES ubicados en el nivel I de X2, apenas 2 MYPES se ha ubicado en un nivel de desarrollo que se considera muy bueno; 15 en la categoría II y 5 en la categoría III de X2. En conjunto la media de este grupo es de 37.5 puntos

En el II nivel de los 24 ubicados en esta categoría de X2, 6 se ubica en bueno, 13 MYPES se ubican en la categoría de regular y 5 en la categoría bajo, y en conjunto tienen una media aritmética de 36.2 puntos.

En el III nivel, de los 68 MYPES de X2, 4 se ubican en la categoría de bueno, 52 en regular y 12 en bajo, en conjunto tienen una media aritmética de 31.4 puntos.

En el IV nivel, de las 72 MYPES 6 se ubican en la categoría regular, 54 bajo y 12 muy bajo; en conjunto tienen una media aritmética de 22.5 puntos.

En el V nivel, de los 44 que se ubican en esta categoría muy bajo y 8 se ubicaron en la categoría bajo, 36 en muy bajo, y tienen una aritmética de 15.6 puntos.

Al analizar las medias aritméticas referentes al nivel de desarrollo de los MYPES de las categorías I y II de Muy bueno y bueno respectivamente de X2, cuya media es 38.8 puntos, se tiene un promedio de Y2 de 36.8 puntos que corresponde a la categoría de buen nivel de desarrollo.

Es decir las MYPES que han ejecutado el planeamiento estratégico muy bueno y bueno, han alcanzado un nivel de desarrollo que corresponde a la categoría bueno.

En cambio, en el mismo cuadro se observa que los MYPES que han realizado una baja y muy baja ejecución del planeamiento estratégico, cuya media

aritmética de ambas categorías es de 18.5 de X2, tienen una media de 19.0 de Y2 que corresponde a un bajo nivel de desarrollo de los MYPES

Con ello se rechaza la hipótesis nula 2 y se acepta la hipótesis alterna 2.

4.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3.

En la hipótesis específica 3 se sostiene lo siguiente:

Hipótesis alterna (Ha 3)

La ejecución oportuna de las actividades pertinentes al planeamiento estratégico, mejora significativamente el desarrollo de las PYMES del cercado de Ica

Hipótesis nula (Ho 3)

La ejecución oportuna de las actividades pertinentes al planeamiento estratégico, NO mejora significativamente el desarrollo de las PYMES del cercado de Ica

Para la prueba de esta hipótesis específica 3, se recurre a los cuadros N° 03 respecto a la evaluación oportuna del planeamiento estratégico (X3) en las MYPES del cercado de Ica, y al cuadro N° 07 en el que se presenta los niveles de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica.

Para ello se ha realizado un cuadro cruzado, de modo que a cada PYMEs ubicado en cada categoría de X2, se aplicó la rúbrica, para determinar el nivel de desarrollo alcanzado.

En el siguiente cuadro se presentan dichos resultados:

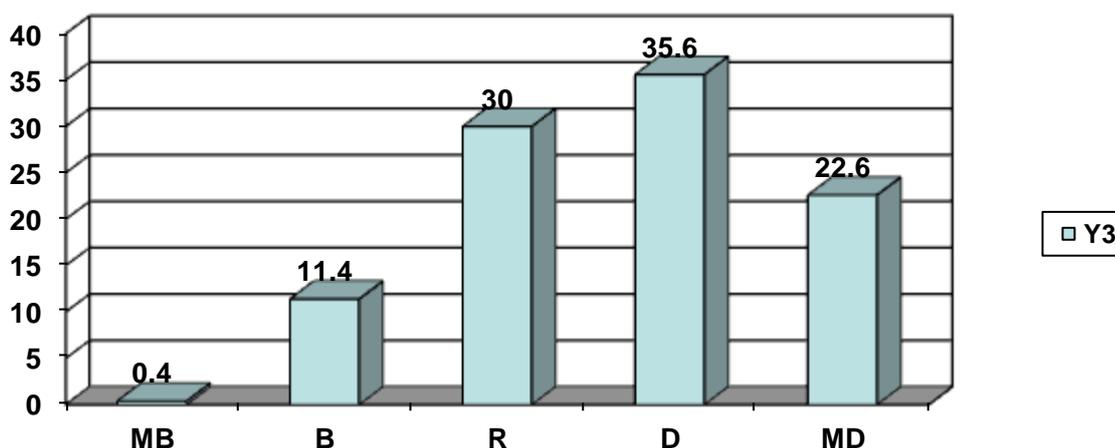
CUADRO N° 07

Nivel de desarrollo de las MYPES del cercado de Ica,
(Y3), según categorías de X3.

VARIABLE X3				VARIABLE Y3							
NIVEL	X'	f	\bar{X}		I 42-50	II 34-41	III 26-33	IV 18-25	V 10-17	Sumato- Ria Y	\bar{Y}
I 42-50	46	18	43.4		1	14	3			729	40.5
II 34-41	37.5	24	37.2			7	13	4		879	36.6
III 26-33	29.5	65	29.4			5	48	12		1983	30.5
IV 18-25	21.5	75	21.2				5	60	10	1605	21.4
V 10-17	13.5	48	15.6					6	42	778	16.2
				Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5		
TOTAL	-	230	25.7		1	26	69	82	52	5974	25.9
%				%	0.4%	11.4	30	35.6	22.6	100%	

Gráfico N° 7

Distribución porcentual del nivel de Nivel de desarrollo de las
MYPES del cercado de Ica (Y3), según categorías de X3



Leyenda:

MB = Muy Bueno. **B** = Bueno. **R** = Regular. **B** = Bajo. **MB** = Muy bajo

INTERPERTACION DEL CUADRO N° 7

En este cuadro N° 7 se presenta el nivel de desarrollo alcanzado por las MYPES distribuidos de acuerdo a las categorías en los que se ha ubicado según la evaluación del planeamiento estratégico de las MYPES (X3).

Así, según el resultado que se presenta en el cuadro N° 7, de las 18 MYPES ubicados en el nivel I de X3, apenas 1 MYPES se ha ubicado en un nivel de desarrollo que se considera muy bueno; 14 en la categoría II y 3 en la categoría III de X3. En conjunto la media de este grupo es de 40.5 puntos

En el II nivel de los 24 ubicados en esta categoría de X3, 7 se ubica en bueno, 13 MYPES se ubican en la categoría de regular y 4 en la categoría bajo, y en conjunto tienen una media aritmética de 36.6 puntos.

En el III nivel, de los 65 MYPES de X3, 5 se ubican en la categoría de bueno, 48 en regular y 12 en bajo, en conjunto tienen una media aritmética de 30.5 puntos.

En el IV nivel, de las 75 MYPES 5 se ubican en la categoría regular, 60 bajo y 10 muy bajo; en conjunto tienen una media aritmética de 21.4 puntos.

En el V nivel, de los 48 que se ubican en esta categoría muy bajo y 6 se ubicaron en la categoría bajo, 42 en muy bajo, y tienen una aritmética de 16.2 puntos.

Al analizar las medias aritméticas referentes al nivel de desarrollo de los MYPES de las categorías I y II de Muy bueno y bueno respectivamente de X3 cuyo promedio es 40.5, se tiene un promedio de Y3 de 38.5 puntos que corresponde a la categoría de buen nivel de desarrollo.

Es decir las MYPES que han evaluado el planeamiento estratégico muy bueno y bueno, han alcanzado un nivel de desarrollo que corresponde a la categoría bueno.

En cambio, en el mismo cuadro se observa que los MYPES que han realizado una baja y muy baja evaluación del planeamiento estratégico, cuya media

aritmética de ambas categorías es de 18.5 de X3, tienen una media de 18.8 de Y3 que corresponde a un bajo nivel de desarrollo de los MYPES

Con ello se rechaza la hipótesis nula 3 y se acepta la hipótesis alterna 3.

4.2.4. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS GENERAL.

A partir de los resultados parciales de la discusión y validación de las hipótesis específicas 1 y 2 se procede a validar la hipótesis general que sostiene lo siguiente:

“El nivel de Planeamiento estratégico, se relacionaría significativamente con en el desarrollo de las MYPES del cercado de Ica”

Habiéndose validado las hipótesis específicas 1 y 2, por criterios lógicos también la hipótesis general queda validada. Esta validación es consistente por cuanto mediante el proceso de operacionalización de las variables generales de la hipótesis general como son el planeamiento estratégico de las MYPES y el desarrollo de éstos, se ha determinado dos indicadores para cada una de estas variables. Es con estos indicadores que se han constituido las hipótesis específicas 1 y 2. Y al haberse validado las hipótesis específicas 1 y 2 lógicamente la hipótesis general también ha quedado validada.

Pero además de esta forma de validar, los diferentes cuadros estadísticos como son el cuadro N° 5,6 y 7 demuestran que las el planeamiento, la ejecución del planeamiento y la evaluación del planeamiento estratégico, mejoran significativamente el desarrollo de las MYPES, en comparación con los MYPES que no realizan planeamiento estratégico.

Además de estos datos, existe un fundamento teórico que sustenta a la hipótesis general. De acuerdo con los planteamientos del marco teórico las capacidades para la gestión del conocimiento son muy importantes para lograr un aprendizaje de calidad, que descansa justamente en las habilidades para generar, organizar, sistematizar y transferir conocimientos.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta investigación se plantea que la realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico, la ejecución oportuna de las actividades pertinentes al planeamiento estratégico, así como la evaluación sistemática del planeamiento estratégico mejora significativamente el desarrollo de las PYMES del mercado de Ica.

La ciencia administrativa ha demostrado que el planeamiento estratégico es una actividad muy importante para el desarrollo de las empresas en general, si este planeamiento no existe posibilidades de lograr de manera eficiente y eficaz un desarrollo.

Diversas investigaciones efectuadas han evidenciado la influencia y la eficacia del planeamiento estratégico en el desarrollo de las PYMES.

Así por ejemplo, Zapata L. (2004) en su investigación titulada “Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona”, resalta por una parte la importancia de la generación del conocimiento así como su transferencia, lo cual evidencia la importancia de la gestión del conocimiento.

Herrera O. (2006), por su parte, en su investigación “Propuesta de un programa de capacitación para el Hotel Boutique La Quinta Luna, en Cholula, Puebla, también reporta que las acciones de capacitación que llevan a cabo las empresas constituyen estrategias que favorecen el desarrollo empresarial,

En el ámbito nacional también investigadores sobre la gestión del conocimiento, reportan la importancia y los efectos positivos de este proceso. Así, Sagastegui M. (2010) en su investigación titulada Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las MYPEs del sector comercio- rubro pollerías del distrito de Chimbote, periodo 2008-2009, reporta que la capacitación al personal aumenta la rentabilidad de las PYMES.

En el Perú los MYPES surgen como consecuencia de dar trabajo y alivio a la ,pobreza desde la iniciativa de emprendedores populares que a veces sin mayores recursos y sin conocimiento formal para constituir empresas, inician su labor. De allí que el estado tuvo dos espacios privilegiados para la intervención en este aspecto; el primero es el de la estabilización y ajuste estructural y el segundo el del alivio a la pobreza. En ellos se concentran los recursos, instituciones y la voluntad política. Por el contrario, la promoción a las MYPES que efectivamente existe es muy dispersa, cuenta con pocos recursos, instituciones débiles y casi nula voluntad política en los más altos niveles del Estado. En ella se invierte sólo el 5% de lo que los recursos asignados para el alivio a la pobreza, siendo que los grupos sociales con los que trabajan son en buena parte los mismos; con la diferencia que en un caso se trata de apoyo a las actividades económicas del pueblo, y en el otro caso de asistencialismo.

Es decir, en el Perú de hoy se acepta la intervención del Estado para estabilizar, ajustar la economía y aliviar a la pobreza, pero no se acepta (de manera generalizada) para la promoción a las MYPES. En realidad para algunos sectores que toman decisiones se acepta a regañadientes y se le confina a políticas marginales, a pocos recursos y a instituciones debilitadas. Todavía se pueden escuchar argumentos en contra de la promoción a las MYPES, como: es intervencionismo estatal, es populismo, rompe las leyes del mercado, crea burocracia, no es sostenible, regresa a las políticas sectoriales, revive las políticas desarrollistas y cepalinas. Estos argumentos que aparecen de vez en cuando, flotan en el ambiente y actúan de manera indirecta, sobre todo paralizando y minimizando iniciativas, pues hasta el momento no se realiza una discusión abierta y franca entre los detractores y los partidarios de la promoción a las MYPES. Sin embargo la mayoría de estos argumentos son erróneos, la propia experiencia peruana los desmiente. El desarrollo espectacular que han tenido los servicios financieros para las micro y pequeñas empresas en el Perú es un claro ejemplo de las posibilidades y potencialidades de la promoción a las MYPES. Los primeros pasos de la actividad financiera hacia las MYPES se remontan a principios de la década de los 80, cuando se

crea la primera ONG crediticia: Acción Comunitaria y la primera Caja Municipal, la de Piura. Hoy día el universo de instituciones de apoyo financiero a las MYPES está constituido por numerosas instituciones especializadas.

CONCLUSIONES

- 1) El Planeamiento estratégico constituye una actividad que solamente una parte minoritaria de las MYPES del mercado de Ica efectúan de una manera sistemática y eficiente, lo cual se traduce en las dificultades que estas MYPES afrontan en su desarrollo.
- 2) La revisión de la literatura especializada sobre este particular, y de manera más concreta sobre lo relacionado con la Planificación Estratégica ha permitido comprobar que a pesar de la importancia que representa la planificación estratégica, para alcanzar los resultados de la empresa, son pocos los propietarios de las MYPES, que priorizan el conocimiento y la práctica del planeamiento estratégico.
- 3) Una mayoría de los propietarios de los MYPES del mercado de Ica, aún no tienen una formación académica en materia de planeamiento estratégico, su accionar en este aspecto es básicamente empírico y experiencial.
- 4) En los casos en que se ha evidenciado la realización del planeamiento estratégico, en las condiciones adecuadas y oportunas, se observa una mejora significativamente en el desarrollo de las PYMES del mercado de Ica, en comparación con los que no han realizado dicho planeamiento estratégico.
- 5) Toda vez que identifica oportunamente las debilidades, las amenazas, así como las oportunidades de mejora para el desarrollo empresarial.

SUGERENCIAS

- 1) El estado, mediante los organismos correspondientes, deben implementar acciones más eficaces de sensibilización a fin de dotar a los MYPES de instrumentos teóricos y prácticos relacionados con el planeamiento estratégico, y de este modo contribuir al desarrollo sostenido de estas empresas.
- 2) Los propietarios de los MYPES del cercado de Ica, deben recibir asesoría personalizada de las entidades correspondientes a fin de mejorar su nivel de competitividad mediante a implementación de acciones pertinentes.
- 3) Se debe mejorar la formación académica de los propietarios de los MYPES especialmente en el uso racional de los recursos y en aspectos referidos a la ventaja competitiva en el contexto de la economía globalizada actual.
- 4) Las autoridades correspondientes deben implementar rubros empresariales a fin de garantizar un desarrollo sostenido de los MYPES del cercado de Ica, de acuerdo a las condiciones de la economía regional.

Referencias bibliográficas

Armijo M. (2011). "*Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Andrews, K. (1977): "El concepto de la estrategia", EUNSA, Pamplona

Aguilar Gómez, Aníbal (2015) Planeamiento estratégico. CEPAL

Andriani, C., Biasca, r., rodríguez, m. (2003). "*Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*". Colombia: Grupo editorial Norma.

ANDRIANI, C., BIASCA, R., RODRÍGUEZ, M. (2003). Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Colombia: Grupo editorial Norma.

BAHAMON, J. (s/a). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas.

Bahamon, J. (s/a). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas.

Bazán J. La demanda de crédito en las MYPES industriales de la provincia de Leoncio Prado. [2008 Agos. 21]. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos42/credito-mypes-industriales/creditomypes-industriales.shtml>

- Bazán J. (2006) La demanda de crédito en las MYPES industriales de la provincia de Leoncio Prado. [monografías en internet]. Tingo María – Perú.
- CASTILLO, M. Y CORTELLES, C. (1988). “La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina”.Revista de la CEPAL.No. 34 Santiago de Chile. Naciones Unidas.
- Castillo, m. y cortelles, C. (1988). “La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina”.Revista de la CEPAL.No. 34 Santiago de Chile. Naciones Unidas.
- Cova G. Luis Eduardo y Moreno C. Luis José (2012) “Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui”
- Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Espinioza, N. (2015).Planeamiento estratégico. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)
- Henriquez Villegas, (2007) “Diagnóstico y propuesta de lineamientos estratégicos en la empresa Calzado Estrella, periodo 2008-2012” Tesis de maestría
- Fernández Anagarita, Alonso (2003): «Apuntes de clase, asignatura Administración 2, impartida por Ana Elisa Amaro, profesora, F.C.A– UNAM», (Dirección General, Proceso Administrativo y definiciones de Administración), México
- Gómez Castañeda, Omar R.: "*Planificación Estratégica*" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/> .

- Gomero N. (2008) Las pequeñas y microempresas del sector textil confecciones (1990-2000).
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/gomero_gn/Cap4.pdf
- Herrera O. (2006) Propuesta de un programa de capacitación para el Hotel Boutique La Quinta Luna, en Cholula, Puebla. Tesis Universidad de las Américas Puebla Fac. Administración; Puebla, 2006.
- Herrera García, Beatriz. (2011) Análisis estructural de Mypes y Pymes. UNMSM
- Henderson, J.C. y Venkatraman, N. (1994). Strategic Alignment: A Model for Organizational Through Information Technology-Transforming Organizations. Oxford: Oxford University Press.
- Lanz, C. (2004). "El Desarrollo Endógeno y la Misión Vuelvan Caras". Documento. Caracas.
- Moreno, A. (2006). Insumos para el desarrollo sustentable. La evaluación del impacto ambiental.
http://www.wikilearning.com/monografia/insumos_para_el_desarrollo_sustentablela_evaluacion_del_impacto_ambiental/12309-1
- Menguzzato, M., Renau, J. J. (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management", Ariel, Barcelona.
- Menguzzato, M., Renau, J. J. (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management", Ariel, Barcelona.

- Muchnick, E. (1999) Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 27 p.
- Navarro Restrepo, Amalia (s/f) Elementos de la planeación estratégica. En la **Fuente** <http://manuelgross.bligoo.com/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado>
- PROMPYME.(2005) “La situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú”. Septiembre 2005.Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, promulgada el de julio de 2005
- Páez, T. (2004). Observatorio PYME.Venezuela: Ediciones Ceatpro. PATTON, M. (1988). How to use qualitative methods in evaluation. California: Newbury Parkl. Sage publication Inc.
- Ramos y Sunkel (1991). “El desarrollo desde dentro: un enfoque neoestructuralista para América Latina”. Lecturas, No. 71.México: Fondo de Cultura Económica
- Reyes Ponce, Agustín (2000): Administración Edit. Limusa México.
- Robbins Stephen P (2000) Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México.
- Sagastegui M. (2010) Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las MYPEs del sector comercio- rubro pollerías del distrito de Chimbote, periodo 2008-2009. Tesis. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote; Chimbote.
- Sallanave, Jean Paúl, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.

- Steiner, George A. (1983).Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Continental, 1983, p. 21
- Según Peter Drucker, La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas de Peter F. Drucker, Editorial El Ateneo, 1984, Buenos Aires, Argentina. "
- Talledo, M. (2013)"Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos regionales en el Perú". tesis
- Vargas M. (2005) El financiamiento como estrategia de desarrollo para las medianas empresas en Lima Metropolitana. Tesis UNMSM. UPGFCA; Lima.
- Valencia Chinchayan, (2003) "Plan estratégico para una cadena de videotiendas".
- Villalobos Millán, (2009)"Plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros de arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare. Mexico
- Zapata L. (2004) Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona. Tesis Doctoral Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ortiz, Rafael (2012). Claves para desarrollar un plan estratégico en una pyme
- PÁEZ, T. (2004). Observatorio PYME.Venezuela: Ediciones Ceatpro. PATTON, M. (1988). How to use qualitative methods in evaluation. California: Newbury Parkl. Sage publication Inc.

RAMOS Y SUNKEL (1991). "El desarrollo desde dentro: un enfoque neoestructuralista para América Latina". Lecturas, No. 71. México: Fondo de Cultura Económica

Zúñiga Q, Javier (2015) Las pymes y la economía peruana. *Miércoles, 20 de Mayo de 2015 (Diario la república*

Zapata cantú, Laura.(2004) La generación y transferencia de conocimiento del sector de las tecnologías de la información.

ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>1. Problema general</p> <p>¿De que manera se relaciona el Planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?</p>	<p>1. Objetivo general.</p> <p>Determinar la relación que existiría entre el Planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El nivel de Planeamiento estratégico, se relacionaría significativamente con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p>	<p>VARIABLES:</p> <p>Variable de estudio</p> <p>✓ <i>Planeamiento estratégico</i></p> <p>✓ <i>Desarrollo de las MYPES</i></p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización del planeamiento estratégico • Ejecución del planeamiento estratégico • Evaluación del planeamiento estratégico.
<p>2. Problemas secundarios</p> <p>a. ¿Qué relación tiene la realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?</p> <p>b. ¿Qué relación tiene la</p>	<p>2. Objetivos específicos.</p> <p>a. Determinar la relación que existiría entre la realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p> <p>b. Establecer la relación que existiría entre la ejecución sostenida del</p>	<p>Hipótesis secundaria</p> <p>a. La realización eficiente y pertinente del planeamiento estratégico, se relacionaría significativamente con el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p> <p>b. La ejecución oportuna de las actividades pertinentes al</p>	

<p>ejecución del planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?</p> <p>c. ¿Qué incidencia tiene la evaluación del planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica?</p>	<p>planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p> <p>c. Establecer la relación que existiría entre la evaluación del planeamiento estratégico en el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p>	<p>planeamiento estratégico, se relacionaría significativamente el desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p> <p>c. La aplicación sistemática de la evaluación del planeamiento estratégico se relacionaría significativamente con desarrollo de las MYPES del mercado de Ica.</p>	<p>b. Desarrollo de las MYPES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del capital. • Satisfacción de los clientes. • Numero de trabajadores.
--	---	---	--



CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Instrucciones:

Esta encuesta es anónima.

Lea con mucha atención cada uno de los ítems o preguntas y escriba en los espacios en blanco la respuesta solicitada, o marque en el casillero correspondiente una de las 5 alternativas posibles: Siempre (S), Constantemente (C), Algunas veces (AV), Poco (P) y Nunca (N).

No deje de responder a ninguna de las preguntas.

Datos generales:

- a) Año de inicio en la actividad empresarial.
- b) Número de trabajadores..... (Si es que tuviera)
- c) Capital de la empresa en soles:
- d) Grado de instrucción del propietario:
- e) Actividad principal de la empresa:.....

Preguntas:

Nº	ITEMS	CATEGORÍAS					Total
		S	C	AV	P	N	
1	¿Conoce lo que es la misión y visión de una empresa?						
2	¿Su empresa tiene su VISIÓN formulada y conocida por los clientes?						
3	¿Su empresa tiene un Plan estratégico elaborado?						

4	¿Realiza acciones de marketing de su empresa a mediano plazo?						
5	¿Considera que el marketing es importante para el desarrollo de su empresa?						
6	¿Tiene previsto y aplica alguna estrategia de venta en su empresa?						
7	¿Tiene previsto y ha implementado alguna innovación en su empresa en el último año?						
8	¿Tiene definido de manera claridad, cómo será su empresa de acá a 3 años?						
9	¿Considera que su empresa está en camino para lograr su desarrollo?						
10	¿Conoce las fortalezas y debilidades de su empresa, para responder a las dificultades futuras?						
11	¿Conoce las oportunidades y las amenazas de su empresa para promover el desarrollo empresarial?						
12	¿Ha implementado alguna estrategia concreta para imponerse en el futuro a la competencia?						
	TOTAL						

RUBRICA PARA EL ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LAS MYPES

Empresa:

Actividad principal:

Fecha:

Nº	INDICADORES	1	2	3	4	5	Ptje
1	Definición de la visión de la empresa	1. Existe definición explícita de la visión de la empresa		2. La visión formulada es coherente y consistente.			
2	Gestión comercial	3. La empresa tiene establecido estrategias comerciales.		4. La empresa ejecuta de manera sistemática estrategias de oferta y demanda.			
3	Gestión del marketing	5. La empresa tiene establecido estrategias de marketing.		6. La empresa ejecuta de manera sistemática estrategias de marketing.			
4	Gestión financiera y contable	7. La empresa tiene cubierta adecuadamente el aspecto financiero.		8. La empresa tiene saneado el aspecto contable			
5	Crecimiento empresarial	9. La empresa ha incrementado sustantivamente su capital.		10. La empresa a incrementado sustantivamente sus ventas.		11. La empresa ha incrementado el pago de impuestos	